

MOTIVAÇÕES E GESTÃO DO VOLUNTARIADO NO SETOR HOSPITALAR EM PORTUGAL

Marisa José Roriz Leiras Ferreira

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Orientada por

Teresa Proença

João F. Proença

Julho 2012

Aos Voluntários,
por serem uma profunda fonte de inspiração!

NOTA BIOGRÁFICA

Marisa José Roriz Leiras Ferreira, 35 anos, licenciada em Gestão pela UTAD, Mestre em Economic and Management Sciences pelo MAICH (com equivalência ao mestrado em Gestão na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD).

Docente (equiparada a Professora Adjunta) na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras (ESTGF) do Instituto Politécnico do Porto (IPP), onde leciona, desde 2001, unidades curriculares da área de Ciências Empresariais, nomeadamente Marketing, Gestão da Produção e Logística, Organização e Administração Empresarial e Estratégia, entre outras.

Docente (convidada) da Escola de Gestão do Porto onde leciona a unidade curricular de Estratégia das Organizações sem Fins Lucrativos na Pós-Graduação de Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos (1^a, 3^a e 4^a edições).

Docente convidada na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (IPP – ESEIG) onde leciona metade da unidade curricular de Marketing e Comunicação nas Instituições sem Fins Lucrativos na Pós-Graduação de Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos (1^a edição).

No âmbito do programa Erasmus colabora com várias instituições de ensino superior internacionais, tendo lecionado na Bélgica, República Checa, Eslovénia e Lituânia. No âmbito do projeto de cooperação FUP/CRUP foi docente na Universidade Nacional de Timor Lorosae, do curso de Economia/Gestão durante um trimestre em 2003 e outro em 2004.

Paralelamente à sua atividade profissional, em 2006, ingressou no Doutoramento em Ciências Empresariais da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A evolução deste trabalho de investigação tem sido acompanhada pela elaboração de diferentes artigos, bem assim como a sua exposição em várias conferências, conforme se apresenta de seguida.

Artigos em Revistas com arbitragem científica

Ferreira M. R. , Proença T. e Proença J. (2012) “Motivation among Hospital Volunteers: an Empirical Analysis in Portugal”, International Review on Public and Nonprofit Marketing, DOI 10.1007/s12208-012-0083-3.

Ferreira M. R. , Proença T. e Proença J. (2012) “Organisational Influence on Volunteer Satisfaction and Attitudes towards HRM Practices: the case of Hospital Volunteers”, International Review on Public and Nonprofit Marketing, nº1, vol.9, 27-42.

Ferreira M. R., Proença T. e Proença J. (2008) “As Motivações no Trabalho Voluntário”, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, nº3, Vol.7, 43-53.

Publicações em proceedings de Conferências Internacionais com arbitragem científica

Ferreira M. R., Proença T. e Proença J. (2012): “Motivations Which Influence Volunteers’ Satisfaction”, 10th International Conference of the International Society for Third Sector Research, Siena – Italy, a ser publicado nas respetivas atas.

Ferreira M. R., Proença T. e Proença J. (2011): “An Empirical Analysis about Motivations among Hospital Volunteers”, 10th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, Porto - Portugal, publicado nas respetivas atas. Considerado como **best paper** desta conferência.

Ferreira M. R., Proença T. e Proença J. (2010) “Hospital Volunteers – Are They Satisfied?”, 9th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, Bucharest - Romenia, publicado nas respetivas atas.

Ferreira M. R., Proença J. e Proença T. (2009) “Motivations in Volunteer Work”, 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, Spain, publicado nas respetivas atas.

Ferreira M. R., Proença J. e Proença T. (2009) “Motivations and Management Factors of Volunteer Work in Nonprofit Organisations: a Literature Review”, 8th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, Valencia - Spain, publicado nas respetivas atas.

Ferreira M. R., Proença J. e Proença T. (2009) “Volunteers and Management Factors in Nonprofit Organisations: a brief literature review”, Iberoamerican Academy of Management International Conference, Buenos Aires - Argentina, publicado nas respetivas atas.

Ferreira M. R., Proença J. e Proença T. (2008) “Motivações dos Voluntários Em ONG’s: uma Revisão Crítica da Literatura”, XVIII Jornadas Luso - Espanholas de Gestão, Porto - Portugal, publicado nas respetivas atas.

Ferreira M. R., Proença J. e Proença T. (2007) “Marketing Social e Gestão de Voluntários em ONG’s”, 6th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, Braga - Portugal, publicado nas respetivas atas.

Comunicações Científicas (sem publicação)

Ferreira M. R., Proença J. e Proença T. (2008) “Volunteers’ Attraction and Retention in NGO’s”, 8th EURAM (European Academy of Management) - Doctoral Colloquium, Bled and Ljubljana – Slovenia.

AGRADECIMENTOS

São várias as pessoas a quem devo um agradecimento especial pelo apoio ao longo deste caminho, nem sempre alinhado, pontilhado de meandros, mas certamente abonado!

Aos professores, Teresa Proença e João F. Proença, meus orientadores, agradeço o estímulo, o espírito crítico, a disponibilidade, a paciência, a confiança no meu trabalho e nas minhas capacidades desde o primeiro momento. Com eles aprendi a insaciabilidade da procura do conhecimento.

Às organizações que abriram as suas portas a este estudo um grande agradecimento. Sem a participação dos seus membros, este trabalho não se teria materializado. Tive o privilégio de contactar com pessoas (voluntárias na sua maioria) simpáticas, disponíveis e de uma grande generosidade. Estes contactos representaram uma valiosa aprendizagem!

Gostaria de fazer uma menção especial aos meus amigos pela sua imensa bondade em darem e eu nem sempre saber retribuir. Agradeço as conversas e discussões, mais ou menos científicas, o envolvimento e a sua preocupação. Em especial à Catarina, à Vanda, à Amélia, à Alexandra e ao Vitor pela partilha do quotidiano, mas também à Ana Cláudia e à Eduarda pelas longas conversas. A Nocas (Paula Veiga) desempenhou um papel fundamental neste trabalho. Foi uma apoiante incondicional e esteve sempre disponível para as inúmeras discussões detalhadas sobre a minha investigação. A sua incomensurável generosidade é uma fonte de inspiração para mim.

À minha família, em particular ao meu pai e ao meu irmão, pela paciência e pelo amor que sempre me dedicaram, compreendendo as minhas repetidas ausências. Um agradecimento especial à minha irmã Liliana pois as espirais de ternura que me dedica aquecem e revigoram a minha vida. Finalmente um agradecimento particular ao João, meu marido, esteio do meu viver, que pacientemente me acompanhou neste caminho, me entusiasmou nos momentos difíceis e me ensinou as geografias da vida! Sem o seu apoio, amor e generosidade não teria tido a serenidade necessária para terminar este trabalho de investigação.

RESUMO

Os principais objetivos deste trabalho de investigação incluem a identificação das motivações que levam os voluntários a doarem o seu tempo e trabalho a uma OSFL e a compreensão da intenção de permanência dos referidos voluntários. Os resultados deste trabalho de investigação têm importantes implicações teóricas e empíricas. Estes resultados podem ser sistematizados ao nível da gestão e do marketing. Em termos de gestão espera-se que as OSFLs estimulem a sua atuação e conquistem a excelência se forem capazes de gerir os seus voluntários de modo mais profissional e eficaz. Compreender este processo poderá trazer importantes retornos em termos de desenho de políticas mais eficientes e uma maior concentração na atração e fidelização de voluntários. Considerando os voluntários como stakeholders essenciais de uma qualquer OSFL, espera-se que o marketing permita construir, dar forma e robustecer esta relação. O modelo teórico proposto pretende explicar a intenção de permanência dos voluntários nas suas organizações a partir das motivações, dos fatores de gestão e da satisfação. Relativamente às motivações o intuito é estabelecer uma tipologia ou classificação das mesmas de forma a melhor compreender as suas influências. São também analisados os fatores de gestão, isto é explora-se a vertente intrínseca à organização no sentido de se tentar compreender as influências dos fatores de gestão na satisfação e na intenção de permanência dos voluntários. Finalmente é analisada a satisfação, já que é um conceito considerado teoricamente relevante para a maioria dos estudos que investiga a intenção de permanência dos voluntários nas organizações.

A abordagem empírica associou distintas metodologias. Inicialmente foram usadas técnicas de estatística descritiva para descrever e analisar a amostra. De seguida foi conduzida uma análise às escalas utilizadas, que foram validadas empiricamente, primeiro via análise fatorial de forma a se conseguir uma estrutura fatorial apropriada e depois fazendo o estudo da fiabilidade dessas mesmas escalas. No final foi testado o modelo teórico escolhido para medir a intenção de permanência dos voluntários com base numa modelização de equações estruturais. Os dados permitem concluir que existe uma relação positiva entre (a) as motivações e a satisfação, (b) entre os fatores de gestão e a satisfação, (c) entre a satisfação e a intenção de permanência e (d) entre as motivações e os fatores de gestão. Estes resultados apresentam importantes corolários que se deverão traduzir na forma de atuação das organizações.

ABSTRACT

The main objectives of this research include the identification of motivations that lead volunteers to give their time and work to an NPO and the understanding of their intent to remain. The results of this research have important theoretical and empirical implications. These results can be systematised at the management and marketing level. In terms of management we expect that NPOs might stimulate their action and achieve excellence if they are able to manage their volunteers in a professional and effective way. Understanding this process might bring important benefits, namely the design of more efficient policies and a higher concentration in volunteers' attraction and retention. Considering volunteers as essential NPOs stakeholders, we expect that marketing allows the organisation to build, give form and robust these relationship.

The proposed theoretical model intends to explain volunteers' remain intention in their organisations through their motivations, management factors and satisfaction. Concerning motivations, the objective is to establish a typology or classification in order to better understand their influences. We also analyse management factors, meaning that the organization side is explored in order to better understand the influences of management factors in the volunteers' satisfaction and remain intention. Finally, satisfaction is analysed because this is a relevant theoretical concept for the majority of the researches that analyse volunteers' remain intention.

The empirical approach associated different methodologies. Initially, we used descriptive statistics to describe and analyse the sample. Next, a scale analysis was conducted in order to empirically validate it. Firstly, a factor analysis to achieve an appropriated structure was used, and then a reliability analysis was conducted. In the end we tested the selected theoretical model to measure the volunteers' remain intention in their NPO through structural equations modelling. These data allows us to conclude that there is a positive relationship between (a) motivations and satisfaction, (b) management factors and satisfaction, (c) satisfaction and remain intention and (d) motivations and management factors. These results presents important outcomes that must be reflected in the way organisations act.

ÍNDICE

NOTA BIOGRÁFICA	i
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS	x
ABREVIATURAS	xiii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO 2 - VOLUNTARIADO E MOTIVAÇÕES	24
2.1 Voluntariado	24
2.2 O Voluntariado em Portugal.....	27
2.3 Voluntariado Hospitalar	29
2.4 Motivações para o Voluntariado.....	30
2.5 Conclusão	42
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DO VOLUNTARIADO	44
3.1 A Gestão do Voluntariado	44
3.1.1 Formação	46
3.1.2 Reconhecimento e Recompensa	48
3.1.3 Recrutamento e Seleção.....	49
3.1.4 Supervisão e Avaliação de Desempenho.....	51
3.1.5 Comunicação	52
3.1.6 Ambiente de Equipa	53
3.2 Fatores de Gestão Chave na Gestão de Voluntários.....	53
3.3. Conclusão	56
CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA	58
4.1 Satisfação no Trabalho	59

4.2 Satisfação no Voluntariado e Mensuração	60
4.3 Intenção de Permanência no Trabalho	66
4.4 Intenção de Permanência no Voluntariado e Mensuração	68
4.5 Conclusão	71
CAPÍTULO 5 – PROBLEMA, MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	73
5.1 Problema e Modelo de Investigação.....	73
5.2 Objetivos e Hipóteses de Investigação	75
5.3 Conclusão	80
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	83
6.1 Desenho da Pesquisa	83
6.2 Recolha de Dados	84
6.3 Escalas de Medida e Operacionalização dos Constructos	86
6.3.1 Motivações	86
6.3.2 Fatores de Gestão: recrutamento e seleção, formação e recompensa e reconhecimento.....	89
6.3.3 Satisfação.....	94
6.3.4 Intenção de Permanência	96
6.4 População e Amostra	98
6.5 Conclusão	103
CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DE DADOS	105
7.1 Análise de Fiabilidade e Validade de Escalas	105
7.1.1 Motivações	106
7.1.2 Fatores de Gestão	108
7.1.3 Satisfação.....	113
7.1.4 Intenção de Permanência	115
7.1.5 Síntese.....	117
7.2 – Caracterização da Amostra.....	119

7.3 – Modelo de Equações Estruturais	134
7.3.1 Estimação e Validação do Modelo Explicativo: fases	134
7.3.2 Natureza dos Dados	138
7.3.3 Estimação do Modelo de Equações Estruturais.....	142
7.3.4 Modelo de Mensuração	144
7.3.5 Modelo Estrutural	158
7.3.6 Validação Cruzada.....	161
7.3.7 Conclusão	163
CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	165
8.1 As Motivações dos Voluntários Hospitalares.....	165
8.2 A Satisfação dos Voluntários Hospitalares	167
8.3 As Percepções dos Voluntários Hospitalares acerca dos Fatores de Gestão.....	170
8.4 Discussão das Hipóteses de Investigação.....	173
8.5 Conclusão	185
CAPÍTULO 9 – CONCLUSÃO	188
9.1 Contributos Empíricos.....	188
9.2 Contributos Teóricos	189
9.2.1 Relevância do Modelo Conceptual Proposto.....	189
9.2.2 Motivações	190
9.2.3 Gestão do Voluntariado	191
9.3 Contributos para a Gestão e para o Marketing das OSFL	192
9.3.1 Implicações para os Voluntários.....	192
9.3.2 Implicações para a Organização	193
9.4 Limitações da Investigação e Sugestões para Pesquisas Futuras	196
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	199
ANEXOS	226

ÍNDICE DE TABELAS, FIGURAS E GRÁFICOS

Tabela 2.1 - Motivações dos voluntários.....	36
Tabela 2.2 - Os principais tipos de motivações do voluntariado	41
Tabela 3.1 – Tipos de fatores de gestão.....	46
Tabela 4.1 – Satisfação: dimensões, métodos e contexto	63
Tabela 4.2 - Intenção de Permanência: dimensões, métodos e contexto	70
Tabela 5.1 – Síntese das hipóteses.....	80
Tabela 6.1 – Indicadores e constructo das motivações	88
Tabela 6.2 – Indicadores e constructo do recrutamento	91
Tabela 6.3 – Indicadores e constructo da formação.....	93
Tabela 6.4 – Indicadores e constructo da recompensa e reconhecimento	94
Tabela 6.5 – Indicadores e constructo da satisfação.....	96
Tabela 6.6 – Indicadores e constructo da intenção de permanência	97
Tabela 6.7 – Hospitais referenciados.....	99
Tabela 6.8 – Hospitais selecionados.....	102
Tabela 7.1 – Análise fatorial de componentes principais das motivações.....	107
Tabela 7.2 – Consistência interna das motivações	108
Tabela 7.3 – Análise fatorial de componentes principais do recrutamento e seleção	109
Tabela 7.4 – Consistência interna do recrutamento e seleção	110
Tabela 7.5 – Análise fatorial de componentes principais da formação	111
Tabela 7.6 – Consistência interna da formação	111
Tabela 7.7 – Análise fatorial de componentes principais da recompensa e reconhecimento	112
Tabela 7.8 – Consistência interna da recompensa e reconhecimento	113
Tabela 7.9 – Análise fatorial de componentes principais da satisfação	114
Tabela 7.10 – Consistência interna da satisfação	115
Tabela 7.11 – Análise fatorial de componentes principais da intenção de permanência	116
Tabela 7.12 – Consistência interna da intenção de permanência.....	116
Tabela 7.13 – Operacionalização dos diferentes conceitos	118
Tabela 7.14 – Número de voluntários por organização (amostra).....	120
Tabela 7.15 – Composição da amostra em função do grupo etário	121
Tabela 7.16 – Composição da amostra em função do grupo etário e da escolaridade.....	122
Tabela 7.17 – Composição da amostra em função da ocupação profissional.....	123
Tabela 7.18 – Composição da amostra em função do estado civil dos inquiridos.....	124
Tabela 7.19 – Há quantos anos os inquiridos fazem voluntariado.....	125
Tabela 7.20 – Média de anos de voluntariado por organização.....	125
Tabela 7.21 – Média das motivações.....	126
Tabela 7.22 – Média das motivações (categorizada em função da análise fatorial)	127
Tabela 7.23 – Média das motivações agrupadas.....	127
Tabela 7.24 – Média dos itens da satisfação.....	128
Tabela 7.25 – Média dos itens da satisfação (categorizada em função da análise fatorial)	129

Tabela 7.26 – Média dos itens da satisfação agrupados	130
Tabela 7.27 – Média dos itens do recrutamento	130
Tabela 7.28 – Média dos itens da formação	131
Tabela 7.29 – Frequências dos itens da recompensa e reconhecimento	131
Tabela 7.30 – Média dos itens da intenção de permanência.....	132
Tabela 7.31 – Correlações de Pearson.....	132
Tabela 7.32 – Descrição dos valores em falta	139
Tabela 7.33 – Descrição dos valores extremos.....	140
Tabela 7.34 – Impacto dos valores extremos (outliers)	140
Tabela 7.35 – Testes à normalidade: Skewness e Kurtosis	141
Tabela 7.36 – Testes à normalidade: K-S e S-W	142
Tabela 7.37 – Variáveis dependentes e independentes	145
Tabela 7.38 – Submodelo de medida das variáveis dependentes	147
Tabela 7.39 – Análise fatorial confirmatória.....	150
Tabela 7.40 – Fiabilidade dos constructos do modelo.....	152
Tabela 7.41 – Estatísticas e índices da qualidade de ajustamento	153
Tabela 7.42 – Medidas bondade do ajustamento do modelo de mensuração (ML).....	154
Tabela 7.43 – Medidas bondade do ajustamento do modelo de mensuração (respecificação).....	156
Tabela 7.44 – Fiabilidade dos constructos do modelo (respecificado).....	157
Tabela 7.45 – Modelo estrutural estimado	160
Tabela 7.46 – Modelo estrutural estimado respecificado	161
Tabela 7.47 – Comparação entre modelos.....	162
Tabela 8.1 – Modelo estrutural estimado	173
Tabela 8.2 – Estimativa dos parâmetros - motivações.....	174
Tabela 8.3 – Estimativa dos parâmetros - satisfação	174
Tabela 8.4 – Estimativa dos parâmetros – fatores de gestão	177
Tabela 8.5 – Estimativa dos parâmetros- intenção de permanência	182
Tabela 8.6 – Síntese dos testes de hipóteses.....	185
Figura 1.1 – Estrutura e organização do trabalho de investigação	21
Figura 3.1 – Etapas do envolvimento dos voluntários.....	55
Figura 5.1 – Síntese do modelo de investigação e respetivas hipóteses	74
Figura 7.1 – Fases do processo da modelização de equações estruturais	135
Figura 7.2 – <i>Path diagram</i> do modelo proposto.....	144
Figura 7.3 – Representação gráfica do modelo de mensuração.....	146
Figura 8.1 – Modelo estrutural estimado.....	173

Gráfico 7.1 – Género dos inquiridos	119
Gráfico 7.2 – Composição da amostra em função da escolaridade	121
Gráfico 7.3 – Composição da amostra em função da situação laboral	123
Gráfico 7.4 – Composição da amostra em função do rendimento	124

ABREVIATURAS

ACP - Análise de Componentes Principais
AGFI – Adjusted Goodness of Fit Index
AMOS – Analysis of Moment Structures
AVE - Average Variance Extracted
CFI – Comparative Fit Index
CNPV - Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado
CPV - Confederação Portuguesa do Voluntariado
CR - Composite Reliability
DF – Degrees of Freedom
ETI- Equivalente a Tempo Inteiro
GFI – Goodness of Fit Index
KMO - Kaiser-Meyer-Olkin
ML - Maximum Likelihood
MTV - Motivation to Volunteer
NFI – Normed Fit Index
NPO – Non-profit Organisation
OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos
PASW – Predictive Analytics Software
PCFI – Parsimony Comparative Fit Index
PGFI – Parsimony Goodness of Fit Index
RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation
SEM – Structural Equation Modelling
TLI –Tucker – Lewis Index
VFI - Volunteer Function Inventory
VMI - Volunteer Management Inventory

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

"Real generosity toward the future lies in giving all to the present."

Albert Camus

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Em 2009 o Conselho da União Europeia decidiu estabelecer o ano de 2011 como o Ano Europeu do Voluntariado – *European Year of Voluntary Activities Promoting Active Citizenship* – com o objetivo de mostrar que o voluntariado é uma das dimensões chave da cidadania ativa e da democracia (EU, 2010). Esta decisão política de dar visibilidade e promover o voluntariado no espaço europeu, pretende contrariar parte do argumento de Santos, Silva e Guedes (2011:1), de que “assistimos na sociedade contemporânea a uma crise generalizada, não apenas ao nível dos constrangimentos socioeconómicos, mas também ao nível da capacidade de construir e desenvolver uma sociedade inclusiva, marcada por uma cidadania interventiva e democracia participativa e pela capacidade de redefinir os paradigmas sociais de desenvolvimento”.

Ainda que o Tratado de Amesterdão (1997) encerrasse uma breve menção às atividades voluntárias, e os diversos estados membros tenham percursos distintos na relação do Estado com o voluntariado, este exercício de cidadania (Gomes, 2009) viu-se claramente robustecido económica e socialmente, tal como referido no documento que proclama 2011 como o Ano Europeu do Voluntariado. Entendido como um dos elementos importantes da democracia participativa e do interesse pelo coletivo (Duarte, 2009), o voluntariado encerra um potencial vigoroso como gerador de soluções que reduzam a exclusão e a desigualdade social (Selli e Garrafa, 2006).

O historial de tradição e incentivos de apoio ao voluntariado em Portugal é parco (Melo e Carmo, 2008), não se podendo equiparar a muitos outros países europeus. Na sociedade contemporânea, e em Portugal, o voluntariado tem um campo de ação próprio, cuja atividade complementa o trabalho profissional e a atuação das organizações. Nas últimas décadas, tem-se registado um crescimento do número de voluntários, e um maior envolvimento das organizações na prática do voluntariado (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002; Franco et al., 2005; Marcuello, Marcuello e García, 2009). Esta realidade anuncia uma forma de enfrentar o desafio dos múltiplos problemas sociais existentes, e as organizações sem fins lucrativos apresentam-se como relevantes impulsos de mudança ao nível individual e coletivo (Selli e Garrafa, 2006).

Neste sentido, afigura-se essencial tentar compreender o papel das organizações sem fins lucrativos (OSFLs)¹, através dos seus voluntários, pois a importância do capital humano e do seu potencial enquanto impulsionador de processos de desenvolvimento na sociedade e nas organizações é fundamental (Silva, 2011). Só assim, a sua importância pode começar a ser legitimada (Alfansi e Atmaja, 2009).

A simples ideia de designar ou classificar alguém como voluntário é mais complexo do que à primeira vista pode parecer. No contexto da legislação portuguesa “o voluntário é um indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora” (Artigo 3º da Lei nº71/98). De acordo com alguns autores, voluntário é uma pessoa que oferece o seu serviço a uma determinada organização, serviço esse que origina benefícios ao próprio e a terceiros, sem esperar uma compensação monetária (Shin e Kleiner, 2003). “A característica identificadora do trabalho voluntário é a gratuidade nas suas dimensões exterior e interior: a exterior consiste no facto de o voluntário não auferir remuneração, e a interior consiste na decisão livre de a não receber, com base em motivações que variam de pessoa para pessoa” (Catarino, 2003: 11).

O voluntariado é um fenómeno já com um nível de maturidade importante (Schervish, 1993) e tem, ao longo dos tempos, conquistado espaços e pessoas (Pedro, 2010). “ O

¹ As organizações sem fins lucrativos portuguesas assumem uma diversidade de configurações legais que incluem Associações, Fundações, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Instituições de Desenvolvimento Local, Misericórdias, Organizações Não Governamentais, Cooperativas ou Associações Mutualistas (Franco et al., 2005; Salamon et al., 2012). Esta diversidade acarreta dificuldades na utilização de uma notação aglutinadora. Ao mesmo tempo, o conceito de terceiro sector, bem assim como a sua notação, também não é de fácil leitura gerando amplas discussões na literatura nacional e internacional (Anheier e Salamon, 1999; Amaro, 2002; Figueiredo, 2005; Franco et al., 2005; Leandro e Cardoso, 2005). Coexistem assim diversas notações como terceiro sector, sector solidário, economia social, economia solidária, organizações não-governamentais, organizações da sociedade civil, organizações sem fins lucrativos, sector voluntário ou sector das organizações da sociedade civil (Franco et al., 2005), entre outras. Apesar desta pluralidade é possível encontrar pontos comuns materializados no facto destas organizações serem privadas, organizadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias (Salamon e Anheier, 1997; Franco et al., 2005). Neste trabalho de investigação irá usar-se a notação “organização sem fins lucrativos” (OSFL), sendo que as organizações estudadas reúnem as características previamente especificadas.

voluntariado tem uma marcada identidade que transcende classes sociais, educação, sexo e idade. Baseia-se numa forma de perspetivar, sentir e atuar sobre temas sociais e de interesse público, advogando práticas sociais alternativas” (Calha, 2006: 170-171). A sua evolução integra, num primeiro momento, configurações mais informais, evoluindo para configurações mais formais (Amaro, 2002; Catarino, 2003) e o seu cariz assistencialista transformou-se dando lugar a uma vertente de desenvolvimento e cidadania mais acentuada (Amaro, 2002). Apesar do recente crescimento do voluntariado, tal como já referido previamente, pode considerar-se que o conhecimento científico deste fenómeno não tem seguido a mesma tendência. Existe pouca investigação científica sobre o tema, sendo o seu impacto subestimado (Alfansi e Atmaja, 2009). No entanto, os voluntários fazem contribuições consideráveis, suportando comunidades a vários níveis através de um amplo espectro de atividades (exº atividades recreativas, apoio a clubes de desporto infantis, apoio aos sem-abrigo, apoio a eventos culturais, apoio a doentes, recolha de alimentos entre outros) (Cuskelly et al., 2006). Conscientes de que o papel do voluntariado é precioso, as organizações necessitam adotar práticas de gestão profissional de forma a superarem barreiras e dotarem os voluntários de competências adequadas (Cunningham, 1999), pois entende-se que quanto maior for o entendimento e a compreensão de uma organização relativamente aos seus voluntários, maior será a probabilidade de ir de encontro às suas expectativas e necessidades (Ferreira, Proença e Proença, 2008).

No âmbito deste trabalho de investigação irá ser estudado o voluntariado hospitalar, este pode ser entendido como uma forma peculiar de voluntariado, cuja grande distinção assenta no contexto de atuação (Byers et al., 1976), já que este ocorre num cenário hospitalar. De acordo com Gomes (2009: 99) o contexto hospitalar é “fortemente humanizado pela ação voluntária, principalmente através dos afetos que produzem bem-estar para os doentes e para as pessoas voluntárias.” Optou-se por estudar o voluntariado hospitalar pois este reúne particularidades que o distinguem de outras áreas de atuação, nomeadamente em termos de ambiente de atuação e tipo de beneficiários. Na verdade os voluntários têm um papel extremamente importante neste cenário e, tendo em conta esta relevância, estranha-se que o conhecimento sobre os voluntários hospitalares seja reduzido (Wymer, 1999), particularmente no contexto português (Gomes, 2009).

Reconhecendo e legitimando a importância e o impacto do voluntário e considerando que a sua presença é benéfica para os diferentes stakeholders, afigura-se essencial para

as organizações sem fins lucrativos compreenderem a sua atividade e os fatores que a podem influenciar. Nos dias de hoje, a disponibilidade para participar em ações de voluntariado parece ser mais dependente de interesses e necessidades pessoais e os voluntários procuram resultados mais imediatos e tangíveis, sendo que as organizações responsáveis pelas atividades voluntárias têm que ser capazes de manter o envolvimento dos voluntários, o que nem sempre é fácil (Hustinx e Lammertyn, 2003). Algumas investigações (Dávila, 2002; Dávila e Chacón, 2004) sugerem que as organizações sem fins lucrativos impulsionam a sua atuação e adquirem uma vantagem “competitiva” se conseguirem reter os seus voluntários. Entender este processo poderá conduzir a um desenho de políticas e estratégias mais eficientes e assertivas de atração e fidelização de voluntários em OSFLs. Quanto melhor uma organização conhecer os voluntários, melhor poderá satisfazer as suas necessidades e expectativas.

No essencial, o primeiro objetivo desta investigação é identificar as motivações que levam um indivíduo a doar o seu tempo e trabalho a uma OSFL. O segundo objetivo deste trabalho de investigação é a compreensão da intenção de permanência dos voluntários em determinada OSFL. Calcula-se que o custo de abandono seja bastante penalizador para a organização (Yiu, Au e Tang, 2001) sendo que se podem nomear benefícios relacionados com a continuidade, nomeadamente os referentes a aspetos financeiros, organizacionais, culturais, entre outros (Watson e Abzug, 2005). Sabe-se que a intenção de permanência é estudada em OSFLs de diversas áreas de atuação e em particular nas que trabalham a valência do apoio social (Dávila, 2002; Arias e López, 2008; Millette e Gagné, 2008; Hidalgo e Moreno, 2009), no entanto no âmbito hospitalar poucos são os trabalhos que analisam a intenção de permanência (Wymer, 1999).

A investigação em curso tem por base a literatura que indica que a intenção de permanência dos voluntários é influenciada por diversas variáveis, relacionadas com as motivações, os fatores de gestão e a satisfação. Sendo assim, estas variáveis são identificadas e é construído um modelo teórico que pretende verificar esse mesmo conhecimento. Nos interstícios da análise a estas variáveis surge, então, a continuidade do serviço voluntário, como uma combinação das motivações com os fatores de gestão da organização que podem influenciar os indivíduos e com a satisfação desses mesmos indivíduos. Quer dizer que as dimensões consideradas para explicar a intenção de permanência dos voluntários contêm as motivações e a satisfação, vertentes pertencentes à esfera do indivíduo e os fatores de gestão que materializam a vertente

intrínseca à organização. Ainda assim a perspectiva, relativamente a estas duas vertentes, é a do indivíduo voluntário.

A proposta do modelo teórico explicativo da intenção de permanência, bem como a definição das variáveis previamente definidas e intervenientes no respetivo modelo, materializa-se num combinado de hipóteses que se pretendem validar empiricamente nesta investigação.

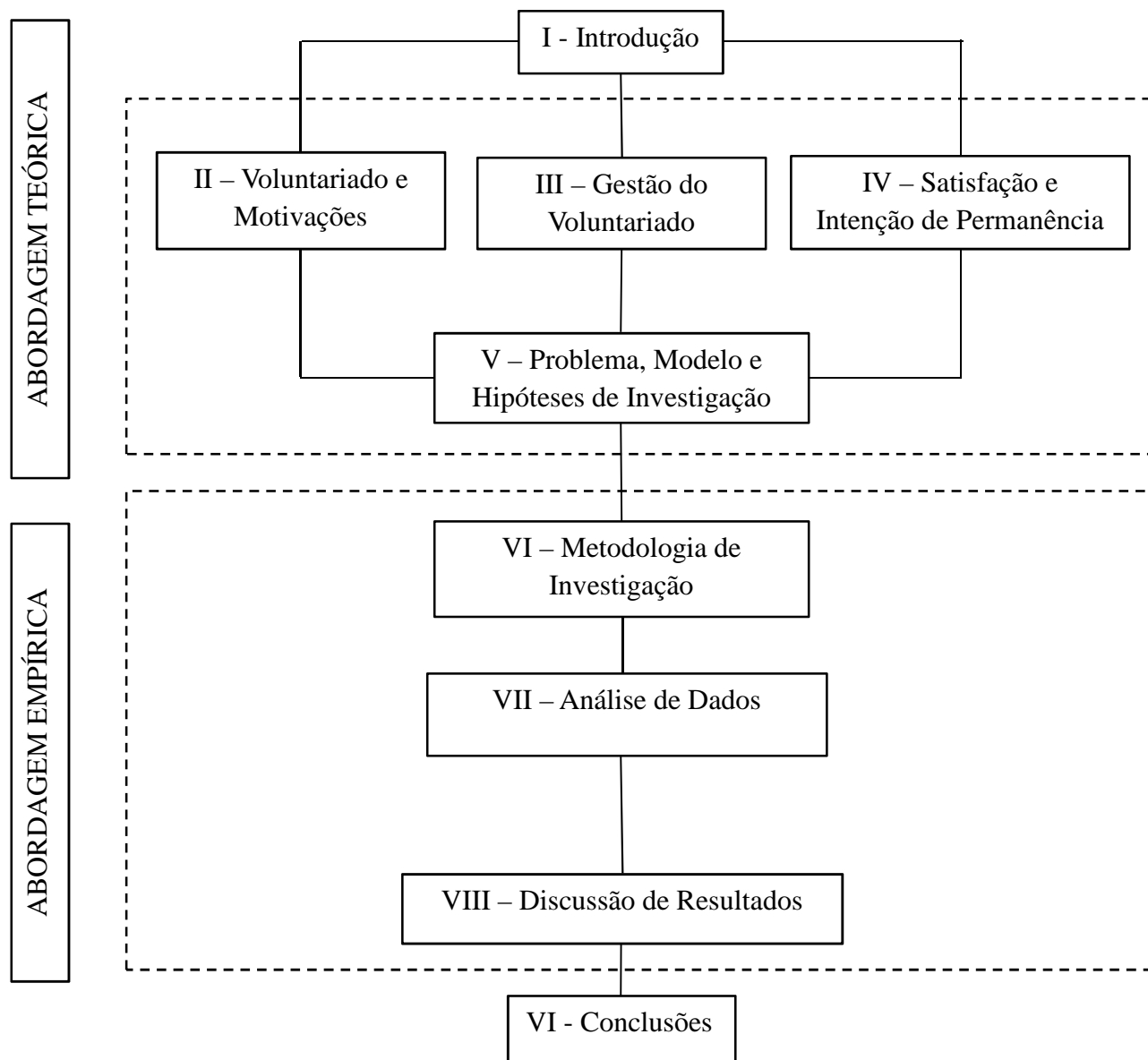
O contributo das OSFLs tem vindo a crescer e porque a sua existência está interligada com o mercado torna-se um tema relevante para investigadores da área da gestão e do marketing (Briggs, Peterson e Gregory, 2010). No entanto o crescimento no número de OSFLs não foi acompanhado por um igual crescimento em termos de recursos disponíveis, como tal, estas organizações têm assumido uma atuação mais pragmática, usando técnicas e processos frequentemente usados nas organizações com fins lucrativos (Randle e Dolnicar, 2009). Muitas vezes o conhecimento das OSFLs, relativamente ao significado e utilização da gestão e do marketing, é pouco claro e as preocupações que mais se evidenciam são as relacionadas com o financiamento, sendo que a gestão, de uma forma mais ampla, e a comunicação com beneficiários e voluntários, de uma forma mais estrita, são colocadas em segundo plano (Pope, Isely e Asamo-Tutu, 2009). Os voluntários podem ser encarados como importantes stakeholders e enquanto tais carecem de políticas de gestão e marketing de forma a se poder trabalhar, em particular, a sua atração e retenção.

Desta forma, a contribuição deste trabalho de investigação pode ser sistematizada em dois níveis – a gestão e o marketing. No primeiro nível, a gestão, espera-se que, tal como referido previamente, as OSFLs estimulem a sua atuação e conquistem uma superioridade competitiva se forem capazes de gerir os seus voluntários de modo mais profissional e eficaz. Ora, compreender este processo poderá trazer alguns retornos em termos de demarcação de políticas mais eficientes e direcionadas para a atração e fidelização de voluntários em OSFLs. No segundo nível, o marketing, já que aqui consideramos os voluntários como importantes stakeholders de uma qualquer OSFL e enquanto tais representam atores com os quais a OSFL deve interagir e comunicar. O marketing deve ser usado com o objetivo de construir, dar forma e robustecer a relação que a OSFL tem com os seus stakeholders.

A tese está organizada em sete capítulos, precedidos por esta introdução e seguidos por uma conclusão (ver Figura 1.1). O estudo inicia-se com a revisão da literatura que

incorpora três capítulos. O capítulo 2 apresenta o voluntariado e as suas motivações. O capítulo 3 analisa o trabalho voluntário e o impacto que os fatores de gestão poderão ter nele. É feita uma análise global acerca dos fatores de gestão reconhecidos na literatura enquanto elementos influenciadores do trabalho voluntário e são identificados os fatores de gestão considerados fulcrais na gestão de voluntários. Há uma contiguidade, comprovada pela literatura, entre os conceitos de satisfação e intenção de permanência, como tal o capítulo 4 revê e discute estes dois conceitos, inicialmente numa perspetiva mais ampla e depois no campo de ação do voluntariado. No capítulo 5, com base nos fundamentos teóricos previamente referidos propõe-se o modelo conceptual e respetivas hipóteses de investigação. O capítulo 6 expõe a metodologia adotada, detalhando a forma como a investigação empírica foi desenhada, referindo aspetos relacionados com os principais conceitos mencionados e respetivas escalas de medida, a construção da amostra e o pré-teste, assim como o processo de construção de uma base de dados primários. O capítulo 7, num primeiro ponto, mostra os dados empíricos do estudo e expõe a avaliação do modelo de mensuração através da análise da fiabilidade e validade de todas as escalas. Num segundo ponto apresenta o desenvolvimento da modelização de equações estruturais do modelo teórico. O capítulo 8 apresenta a discussão dos resultados e finalmente o último capítulo apresenta as conclusões e as limitações da investigação, bem assim como as principais contribuições e sugestões para futuras pesquisas.

Figura 1.1 – Estrutura e organização do trabalho de investigação



PARTE I – ABORDAGEM TEÓRICA

CAPÍTULO 2 – VOLUNTARIADO E MOTIVAÇÕES

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DO VOLUNTARIADO

CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA

CAPÍTULO 5 – PROBLEMA, MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 2 – VOLUNTARIADO E MOTIVAÇÕES

CAPÍTULO 2 - VOLUNTARIADO E MOTIVAÇÕES

De acordo com Shin e Kleiner (2003) voluntário é um indivíduo que oferece o seu serviço a uma determinada organização, sem esperar uma compensação monetária, serviço esse que origina benefícios ao próprio indivíduo e a terceiros e é levado a cabo atendendo à livre e espontânea vontade de cada um dos indivíduos (UN, 2001). Estas vantagens ou benefícios ao próprio incluem efeitos positivos na autoestima, melhoria na performance académica, melhoria na eficácia pessoal e na confiança (Snyder, 2009).

A sociedade civil materializada nas OSFLs é muitas vezes consolidada através do voluntariado. Este tem um formato, “não individualista e não antropocêntrico, mas solidário com o outro, o ambiente e a natureza” (Fernandes, 2002: 107). Há muito que o voluntariado é objeto de estudos teóricos e empíricos como tal é possível compreender um pouco melhor o conceito e a sua relevância (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002; Franco et al., 2005; Marcuello, Marcuello e García, 2009; Agostinho, 2011). Uma valiosa componente a ser considerada numa abordagem ao voluntariado é a identificação e compreensão das suas motivações (Clary e Snyder, 1991; Penner, 2002). "Para gerir eficazmente voluntários presume-se, a partir da literatura referente às motivações, que é essencial os gestores estarem alertas para as motivações, bem como entenderem essas motivações por detrás do voluntariado. As indústrias (...) necessitam de reconhecer esta ligação entre o entendimento da motivação dos voluntários e a necessidade de tomar medidas para atrair e manter essa motivação" (Anderson 2005: 7). Paralelamente, de forma a compreender a sustentabilidade das motivações dos voluntários é fundamental considerar a interação entre as características de determinada organização e os próprios voluntários (Karr e Meijs, 2006).

2.1 Voluntariado

De acordo com a legislação portuguesa o voluntariado pode ser entendido como o “conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidas por entidades públicas e privadas” (Artigo 2º da Lei nº71/98). Esta definição compreende diversas dinâmicas, desde a doação de sangue à participação em partidos políticos, podendo incluir atividades sem enquadramento institucional definido ou exercidas de forma esporádica e informal (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002).

O voluntariado é um fenómeno amplo com definições muito diferenciadas tendo em conta o contexto onde nos posicionamos (Gomes, 2009), mas não é um fenómeno recente (Wilson e Pimm, 1996) e tem mudado muito ao longo dos tempos (Anheier e Salamon, 1999) já que “a sociedade é dinâmica e, como tal, a sua estrutura vai sendo galgada por novas visões do mundo” (Leandro e Cardoso, 2005: 38). Atualmente são muitas as discussões em torno do voluntariado, sendo que é consensual considerar o voluntariado como um fenómeno social (Leandro e Cardoso, 2005). É precisamente enquanto fenómeno social complexo, que o voluntariado é capaz de transformar realidades sociais e colmatar necessidades, “preenchido por uma esfera ampla de relações sociais, onde a pessoa voluntária e os destinatários do voluntariado têm o papel principal e dinâmico nas sociedades contemporâneas” (Gomes 2009: 25). Por um lado, muitas organizações dependem, desde há muito tempo, de trabalho voluntário. Por outro lado, muitas pessoas já dedicaram ou dedicam algum do seu tempo livre a uma causa voluntária. Sem o esforço dos indivíduos voluntários, muitas atividades nas mais diversas áreas não poderiam ser operacionalizadas (Wu, Lo e Liu, 2009).

De acordo com Parboteeah, Cullenb e Lim (2004) o voluntariado pode ser distinguido em informal e formal. O voluntariado informal inclui comportamentos como, por exemplo, ajudar os vizinhos ou idosos. O voluntariado formal caracteriza-se por comportamentos semelhantes, mas que se enquadram no âmbito de uma organização. Neste trabalho é abordado o voluntariado formal e estruturado. Este tipo de voluntariado é identificado como uma atividade que ocorre em organizações sem fins lucrativos e traz benefícios para a comunidade onde se insere e para o próprio voluntário, é levado a cabo por voluntários que não sofrem nenhum tipo de pressão e que não recebem qualquer tipo de pagamento ou apoio financeiro (Soupourmas e Ironmonger, 2001). O voluntariado formal é mais suscetível de ser investigado e utilizado pelas organizações (Parboteeah, Cullenb e Lim, 2004). Importa também distinguir o voluntariado dirigente e o não dirigente, pois têm características distintas (Bussell e Forbes, 2002; Delicado, Almeida e Ferrão, 2002; Inglis e Cleave, 2006). O voluntariado dirigente executa tarefas de gestão, enquanto o não dirigente executa atividades mais rotineiras e tem um contacto mais próximo ou direto com o público-alvo da OSFL beneficiária (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002). Esta investigação analisa as motivações do voluntariado não dirigente em virtude desta mesma proximidade e atendendo a que estes são em número muito superior. No trabalho de Delicado, Almeida e Ferrão (2002) verifica-se que as organizações acolhem cerca de três vezes mais voluntários não dirigentes.

Presentemente há uma relação próxima entre o voluntariado e as OSFLs que pertencem ao designado Terceiro Setor e pode afirmar-se que “em Portugal, o terceiro setor caracteriza-se por ser um importante sustentáculo das políticas sociais mas é no entanto fortemente dependente do Estado e recorre pouco ao voluntariado” (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002: 20). É pertinente enquadrar aqui os dados atuais sobre o voluntariado na União Europeia a 27 (GHK, 2010), que apontam para uma grande diversidade de situações² (ver também Marcuello, Marcuello e García, 2009). Países com índices de desenvolvimento mais elevados como a Suécia, o Reino Unido, a Áustria ou a Holanda, apresentam valores superiores a 40% do total da população implicada em ações de voluntariado (48%, 44%, 43,8% e 42% respetivamente). Os países do leste europeu que só recentemente integraram esta União, como sejam a Bulgária e a Roménia, apresentam uma percentagem bastante reduzida da população que participa em voluntariado (6% e 5,8% respetivamente). Por fim, importa realçar que Portugal, bem como países com indicadores económicos semelhantes, se bem que alguns com padrões culturais distintos, como Malta, Espanha, Eslováquia e Polónia, apresentam valores próximos dos 13% (12,3%, 12%, 12,5%, 13%, 13,2%, respetivamente). A heterogeneidade de situações resulta numa média europeia baixa – 20,6% - quando comparada com os valores nos EUA, onde alcançam os 50% (Wilson e Pimm, 1996). Em Portugal o estudo intitulado “O Setor Não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada” (Franco et al., 2005) mostra que a sociedade civil (onde se incluem as OSFLs) envolveu quase um quarto de milhão de trabalhadores equivalentes a tempo inteiro³, dos quais cerca de 70% em posições remuneradas e os restantes 30% como voluntários. De acordo com estes autores, estes números representavam cerca de 4,2% da população ativa portuguesa e cerca de 5% do emprego não agrícola⁴. Mais recentemente, os trabalhos de Carvalho (2010) e Salamon et al. (2012) vêm reforçar estes dados, mostrando que as alterações aos dados referidos previamente são muito reduzidas. De acordo com Carvalho (2010) o terceiro setor em Portugal representa cerca de 5,6% do total do PIB anual. O trabalho realizado pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional (Almeida et al., 2008) refere a existência de cerca de 360 mil

² A análise comparativa de dados de diferentes Estados membros deve ser feita com alguma cautela, pois nem sempre as definições, metodologias e amostras usadas são compatíveis. No estudo da GHK (2010) os dados usados referem-se a anos que variam entre 2001 e 2009.

³ ETI- equivalente a tempo inteiro, medida equivalente a uma pessoa que trabalha em horário completo.

⁴ Para mais informação consultar: http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt_Portuguese.pdf.

voluntários nas instituições que fazem parte do estudo o que, atendendo a dados de 2005 do INE, representa cerca de 6,5% da população ativa⁵ em Portugal. Também podemos analisar o voluntariado de acordo com a sua área de atuação. Na Europa, em média, as organizações que têm mais voluntários são aquelas que atuam na área do desporto e lazer (7%), as religiosas (6%) e as culturais (5%). As organizações pacifistas (0,8%) e as de apoio a mulheres (1,7%) são as que apresentam valores mais baixos (Marcuello, Marcuello e García, 2009). A ordem de grandeza destes dados caracteriza também a situação nacional.

2.2 O Voluntariado em Portugal

Se é certo que no século XIX o voluntariado é caracterizado pela sua informalidade e perspectiva caritativa (Catarino, 2003), também é certo que nesta altura surgem os primeiros sinais da intervenção do Estado no voluntariado (Lopes, 1993). Com o passar do tempo o voluntariado vai adquirindo contornos mais formais e vai assumindo um formato de relação social (Amaro, 2002). Em Portugal a sociedade civil foi muito condicionada pela estrutura política, particularmente durante o regime ditatorial, o que pode ter enfraquecido e condicionado o desenvolvimento das OSFLs. No entanto com a revolução de 1974 há uma explosão destas organizações (Melo e Carmo, 2008). Comparado com os países da Europa Central o aparecimento do Estado-providência em Portugal é bastante mais tardio (Calha, 2006) e, após a revolução, o voluntariado é moldado pelas preocupações políticas, sindicais e culturais e progressivamente vai-se alargando a outras áreas (Catarino, 2003). Em 1989 aparecem as primeiras referências a “estratos populacionais que (...) prestam serviços socialmente relevantes e que, pelas suas características desinteressadas e humanitárias, merecem enquadramento pela proteção social” (DL nº 40/89 de 1 de Fevereiro). Este decreto-lei representa a primeira iniciativa de sistematização e codificação da legislação reguladora do exercício do direito de cada um à segurança social.

Em 1998 foram definidas, pela primeira vez, as bases do enquadramento jurídico do voluntariado através da Lei nº71/98 de 3 de Novembro. Esta lei apresenta a definição de

⁵ De acordo com o INE entende-se por população ativa o conjunto de indivíduos com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, constituíam a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (empregados e desempregados).

voluntariado e voluntário, identifica direitos e deveres dos voluntários e das organizações promotoras de voluntariado e estabelece as relações entre voluntários e organizações promotoras. A lei faz ainda referência à atividade destas organizações referindo que tem de se “revestir de interesse social e comunitário e pode ser desenvolvida nos domínios cívico, da ação social, da saúde, da educação, da ciência e cultura, da defesa do património e do ambiente, da defesa do consumidor, da cooperação para o desenvolvimento, do emprego e da formação profissional, da reinserção social, da proteção civil, do desenvolvimento da vida associativa e da economia social, da promoção do voluntariado e da solidariedade social, ou em outros de natureza análoga”. Desta forma pretendeu-se que a atividade estivesse protegida por um regime jurídico apropriado. No seguimento desta lei sentiu-se necessidade de ir um pouco mais longe no âmbito da legislação e procedeu-se à sua regulamentação através do Decreto-Lei nº 389/99 de 30 de Setembro que, entre outros aspetos, prevê a criação de “instrumentos operativos que permitam efetivar direitos dos voluntários e promover e consolidar um voluntariado sólido, qualificado e reconhecido socialmente”. Contempla, ainda, a criação do Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado (CNPV). Este organismo tem por missão tornar operacional distintas ações que permitam a materialização dos direitos dos voluntários e deve “desenvolver as ações indispensáveis ao efetivo conhecimento e caracterização do universo dos voluntários e apoiar as organizações promotoras e dinamizar ações de formação, bem como outros programas que contribuam para uma melhor qualidade e eficácia do trabalho voluntário (...)” (DL nº 389/99 de 30 de Setembro).

Em 2001, no âmbito da Comemoração do Ano Internacional do Voluntariado foi criada uma Comissão Nacional, cujos principais objetivos incidiam na criação de um plano de ação para a promoção e divulgação do voluntariado, na formação de parcerias estratégicas com instituições de ensino assim como na atração de novos voluntários e criação de uma rede de informação. Mais tarde, em 2005, sentindo necessidade de analisar e estudar matérias específicas, o CNPV constituiu duas comissões para o voluntariado, uma no domínio da saúde e outra na justiça. A comissão para o voluntariado no domínio da saúde foi criada com o objetivo de se articular com as diferentes organizações da área, assim como elaborar propostas de linhas de ação. Esta

comissão⁶ atua em diversas áreas desde a seleção, à formação, integração em organizações e avaliação dos voluntários. Mais recentemente, em 2007 foi constituída formalmente a Confederação Portuguesa do Voluntariado (CPV)⁷ cujo principal objetivo é representar os voluntários e suas organizações, independentemente das suas áreas de atuação, contribuindo para a defesa dos seus direitos e interesses. Também em 2007 foi constituída formalmente a Federação Nacional de Voluntariado em Saúde⁸ que pretende representar Ligas, Associações de Voluntários e Amigos de Hospitais, Centros de Saúde e outras Unidades de Saúde, bem como Associações Hospitalares. Esta federação tem como principais objetivos a defesa e promoção do quadro de valores comuns às organizações aderentes.

O aparecimento destas organizações tem contribuído para uma maior divulgação do voluntariado e tem trazido para a agenda política e para o espaço público as principais problemáticas da área. Paralelamente, estas instituições têm dado apoio a diferentes organizações e seus voluntários nas suas diversas valências. Por exemplo, durante o ano de 2011 decorreu o Ano Europeu do Voluntariado que teve “por objetivo geral incentivar e apoiar os esforços desenvolvidos pela Comunidade, pelos Estados-Membros e pelas autoridades locais e regionais tendo em vista criar condições na sociedade civil propícias ao voluntariado na U.E. e aumentar a visibilidade das atividades de voluntariado na U.E.” (<http://www.voluntariado.pt/>, consultado em Janeiro de 2011).

2.3 Voluntariado Hospitalar

O voluntariado hospitalar é aquele que “tece a sua ação numa instituição hospitalar, facto que lhe dita o tipo de destinatários, antes de mais os doentes e seus acompanhantes” (Leandro e Cardoso, 2005: 73). As Ligas dos Amigos dos Hospitais procuram complementar o serviço prestado pelos hospitais, materializando “a sua missão de cuidar através da solidariedade para com os doentes e seus acompanhantes” (Leandro e Cardoso 2005: 85). Neste caso, o voluntariado pode ser considerado como “intermediário entre os destinatários do hospital e este, não só promove um vínculo

⁶ É importante fazer referência que apesar de várias entidades fazerem parte desta comissão a quase totalidade das Ligas de Amigos dos Hospitais não pertencem a esta comissão. Para mais detalhes consultar o seguinte website: <http://www.voluntariado.pt/>

⁷ Para mais detalhes consultar o seguinte website: <http://www.convoluntariado.pt/>

⁸ Para mais detalhes consultar o seguinte website: <http://fnvsaude.blog.com/>

social salutar com os utentes e/ou doentes, como permite fomentar igualmente um ambiente mais humano e salutar “(Leandro e Cardoso, 2005: 110). O exercício do voluntariado permite não apenas um maior apoio aos pacientes, mas também promove a tão necessária humanização dos hospitais (Pedro, 2010). Existe a necessidade de um diálogo mais amplo entre a sociedade civil e o hospital, com o intuito de conciliar o aspeto técnico com o humano (Andersen, 2003) permitindo a obtenção de melhores resultados na prestação de cuidados de saúde, objetivo principal de um hospital (Leandro e Cardoso, 2005). “Os hospitais estão ligados a situações de angústia e/ou de sofrimento. As situações de imprevisibilidade e de perda são frequentes e com elas fortes doses de mal estar. Não obstante, nem todas as fontes de angústia e/ou de sofrimento são iguais, nem todas têm o mesmo significado. Distinguir as diferentes causas dos sentimentos de mal estar dos utentes, adquire importância, no momento de realizar qualquer tipo de melhoria na prestação de cuidados, incluindo a prestação voluntária. Toda a intervenção social deve assentar sobre uma teoria que oriente a sua prática, e os programas de voluntariado, enquanto intervenção social, também.” (Paúl, Martin e Roseira, 1999: 97 e 98). É importante referir a situação de fragilidade de muitos pacientes e seus familiares, e o papel do voluntário enquanto elemento que quebra a rotina do paciente internado, trazendo “o ar da cidade e a rua” até ao hospital (Garrido, 2011). Esta ligação ao ambiente hospitalar tem um valor muito significativo, pois os pacientes circunscrevem-se, por vezes por períodos de tempo longos, ao ambiente interno do hospital. Portanto podemos afirmar que o voluntariado será um recurso humano de apoio, num cenário extremamente exigente em termos de solicitação de serviços, nem sempre relacionados com cuidados de saúde (Paúl, Martin e Roseira, 1999). As singularidades e características previamente referidas foram centrais na escolha dos voluntários hospitalares para este trabalho de investigação e ajudam a justificar a opção, assim como o facto dos estudos sobre o voluntariado hospitalar serem escassos, especialmente em Portugal.

2.4 Motivações para o Voluntariado

A motivação é um processo psicológico complexo que resulta de uma interação entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (Latham e Pinder, 2005). Num contexto mais amplo a motivação pode ser entendida como um estado de tensão que procura alívio ou equilíbrio através da ação (Shye, 2011). A motivação para o trabalho é um conjunto de forças “energéticas” que fazem com que um indivíduo inicie um comportamento

relacionado com o trabalho e determine a sua forma, direção, intensidade e duração (Latham e Pinder, 2005). Apesar de vários fatores poderem influenciar as motivações (Pittman e Heller, 1987), pode afirmar-se que o contexto ocupará um lugar de especial destaque dada a sua relevância direta nas motivações (Latham e Pinder, 2005).

Uma das mais importantes categorizações identificadas na literatura sobre a diversidade de abordagens e teorias da motivação distingue as teorias de conteúdo e as teorias de processo (Michel, 1993; Ramlall, 2004; Cunha et al., 2006). As teorias de conteúdo tentam perceber o que motiva os indivíduos, qual o objetivo que dá início a uma ação, portanto tentam explicar a motivação através da análise de elementos motivadores e assumem que a satisfação das necessidades está no âmago de todas as ações motivadas; por sua vez as teorias de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, investigando o funcionamento da motivação e assumindo que é o ambiente externo que determina os comportamentos dos indivíduos, sendo que estes adaptarão o seu comportamento ao ambiente no qual estão inseridos (Michel, 1993; Cunha et al., 2006). No campo de ação empresarial, dentro das teorias de conteúdo, as mais importantes reflexões pertencem a Maslow e Herzberg, que, em traços gerais, referem a hierarquização das necessidades (Maslow, 1943; Maslow, 1987) e o facto dos fatores fontes de satisfação poderem não ser os mesmos que os da insatisfação, sendo que a satisfação de alguns fatores (fatores de higiene) pode não despertar a motivação (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959; Sachau, 2007). Outro importante contributo destes autores diz respeito à distinção entre fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo que os primeiros “estão ligados à forma pela qual a experiência é vivida e ao prazer subjetivo que daí é possível retirar-se; e os segundos correspondem a dados objetivos e concretos” (Michel, 1993: 23). Dentro das teorias de processo, também no âmbito empresarial, pode-se referir Vroom e Porter e Lawler que, de uma maneira geral, referem que todo o comportamento é uma escolha e esta constrói-se em função de certas probabilidades de expectativas de uma recompensa (Michel, 1993), ou seja as expectativas correspondem à crença de que determinada ação permitirá obter uma recompensa (Ramlall, 2004). Neste trabalho de investigação as teorias de conteúdo ocupam um lugar central pois este trabalho propõe-se analisar o indivíduo, assim como o ambiente que o rodeia de forma a compreender o que este deseja e o que pode ir de encontro à satisfação das suas necessidades.

A extensa literatura existente acerca do comportamento de indivíduos profissionalizados em organizações, não pode ser generalizada e aplicada a indivíduos voluntários, porque existem diferenças importantes entre estes dois grupos de trabalhadores, ainda assim representa alicerces importantes e indispensáveis para a compreensão das motivações na área do voluntariado. Em primeiro lugar, as recompensas associadas ao trabalho são completamente diferentes. Para a maior parte das pessoas as recompensas financeiras são críticas para a sua qualidade de vida e para a sua sobrevivência. Contudo, o voluntário pode renunciar a esta forma de recompensa (Brudney e Kellough, 2000; Leandro e Cardoso, 2005), exigindo da gestão das OSFLs técnicas mais centradas na compreensão da motivação e dos benefícios associados a este trabalho (Wilson e Pimm, 1996). Em segundo lugar, estes autores consideram que a “vida útil” de um voluntário pode ser limitada por um propósito, por uma organização específica ou por um determinado período de tempo. Outras diferenças importantes entre elementos profissionalizados e voluntários: o tempo disponibilizado – apenas algumas horas por semana pelos voluntários; a afiliação dos voluntários a mais do que uma organização; a fraca dependência dos voluntários, nomeadamente em termos económicos e regalias sociais; o recrutamento dos voluntários que tende a ser informal; as normas e os valores das organizações nem sempre são aceites pelos voluntários e a relutância das organizações em avaliarem o trabalho dos voluntários, já que pode parecer que estão a questionar a dedicação do voluntário (Cnaan e Cascio, 1998). No entanto, também existem semelhanças e tal como os profissionais, os voluntários desejam que o seu trabalho seja apreciado (Kotler, 1975) e Wilson (2000) argumenta que este desejo de apreciação e de reconhecimento do trabalho está associado aos níveis superiores da pirâmide de necessidades de Maslow (1943, 1987), isto é, às necessidades de reconhecimento social e de autorrealização ou aos fatores de motivação segundo a teoria da higiene-motivação de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). Uma das principais diferenças entre indivíduos profissionalizados e voluntários está, exatamente, nas motivações (Cnaan e Cascio, 1998; Mesch et al., 1998). Muitas pessoas podem fazer parte do mesmo programa de voluntariado e as suas motivações serem completamente distintas (Snyder, 2009). O altruísmo, na força de trabalho voluntária, não é falso nem pode ser esquecido. No entanto, muitas vezes pode ser artificial e podem existir motivações distintas por trás desta força de trabalho (Wilson e Pimm, 1996; Jäger, Schmidt e Beyes, 2007). De acordo com Mauss (1950) existem vários sistemas de dádivas que na verdade têm inerente uma obrigatoriedade de retribuição, ou seja o

sistema das prestações totais defendido por este autor refere a existência de prestações e contraprestações que aparecem sob a forma voluntária, mas que acabam por ser absolutamente obrigatórias. Mourão (2008), num exaustivo trabalho sobre a economia da dádiva, refere exatamente que esta é inseparável da expectativa do retorno.

Com o objetivo de identificar e debater as principais motivações do trabalho voluntário, formal e não dirigente, patente na literatura apresenta-se a Tabela 2.1, como resultado de uma intensa pesquisa sobre a referida temática. Para levar a cabo este objetivo foi efetuada uma pesquisa a bases de dados bibliográficas, que identificou e analisou um conjunto de publicações, num primeiro momento, de carácter multidisciplinar e, num segundo momento, de carácter mais específico. A pesquisa incluiu as principais revistas científicas especializadas no estudo do voluntariado, nomeadamente: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Voluntas*, *Nonprofit Management and Leadership*, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*. A pesquisa usou a palavra-chave “*motivations*” e “*volunteer motivations*” (no título e no corpo do texto) e cobriu todos os números entre os anos 1973 e 2011.

Em termos de evolução dos trabalhos de investigação sobre as motivações dos voluntários pode fazer-se referência a uma crescente preocupação com este tema, concretizado pelo gradual aparecimento de estudos e de modelos que plasmam a temática. A literatura sublinha, também, a importância de se conhecer as motivações e as recompensas para que as organizações possam ir de encontro às expectativas dos voluntários (Anderson e Moore, 1978; Qureshi, Davies e Challis, 1979).

Os primeiros trabalhos de investigação sobre as motivações dos voluntários identificam o altruísmo como a sua principal motivação (Tapp e Spanier, 1973; Howarth, 1976; Esmond e Dunlop, 2004; Widjaja, 2010) sendo que este conceito continua, ainda, a ser discutido amplamente (Horton-Smith, 1981). A distinção entre motivações altruístas e egoístas (Horton-Smith, 1981; Phillips, 1982) ou outras motivações consideradas não altruístas (Frisch e Gerrard, 1981; Henderson, 1981) aparece mais tarde (anos 80) e pode afirmar-se que, de uma maneira geral, a literatura categoriza as motivações tendo por base modelos com dois ou três fatores que distinguem, exatamente, as motivações altruístas das não altruístas. Estes modelos são robustecidos pelo trabalho de vários autores (Frisch e Gerrard, 1981; Henderson, 1981; Horton-Smith, 1981; Phillips, 1982) que identificam motivações altruístas e não altruístas como a preocupação do indivíduo

com os outros e consigo próprio (Phillips, 1982), preocupações com a carreira profissional (Frisch e Gerrard, 1981) ou com o lazer (Henderson, 1981). É nesta altura que o conceito de envolvimento dos voluntários é referido pela primeira vez e é considerado como um processo com vários estádios que podem refletir diferentes motivações (Phillips, 1982).

Alguns autores (Cnaan e Goldberg-Glen, 1991; Farrell, Johnston e Twynam, 1998) referem a existência de lacunas na literatura, nomeadamente o carácter descritivo dos estudos das motivações dos voluntários, o facto de não se considerar a possibilidade de existência de inter-relações entre as diferentes motivações e a debilidade da evidência empírica, já que muitos destes estudos se basearam em amostras pequenas. Neste contexto, nos anos noventa, surgem mais dois modelos que tentam compreender as motivações dos voluntários – o modelo de um fator e o multifatorial (Esmond e Dunlop, 2004; Widjaja, 2010). Num primeiro momento o modelo de um fator é considerado como o mais adequado, Cnaan e Goldberg-Glen (1991) concluem que os voluntários têm motivações altruístas e egoístas, no entanto afirmam que estes não distinguem as diferenças entre os vários tipos de motivações e não agem de acordo com um motivo ou um conjunto de motivos. Estes autores concluem que é a combinação de vários motivos que constrói a experiência do voluntário e como tal o modelo de um fator ou unidimensional parece o mais adequado para explicar as razões daqueles que se voluntariam. Depois, aparece o modelo multifatorial que tem como principal objetivo compreender as razões, propósitos, planos e metas que caracterizam o fenómeno do voluntariado (Clary e Snyder, 1991). Este modelo divide as motivações de acordo com as suas funções (Clary et al., 1998): função de valores, ou seja, oportunidades para o voluntário expressar os seus próprios valores, altruísmo e humanismo; função de compreensão, isto é a oportunidade para aprender e exercitar o seu conhecimento e habilidades; função social, oportunidade de estar com amigos ou fazer novos amigos; função de carreira, no sentido de conseguir ganhar experiência e melhorar a sua carreira; função de proteção, relacionada com a resolução de problemas pessoais e que pode servir para reduzir a culpa por ser mais afortunado que outros e a reduzir sentimentos negativos; e finalmente função de reforço de forma a crescer e desenvolver-se psicologicamente. Esta é, talvez, uma das categorizações mais completas que aparece na literatura (Ferreira, Proença e Proença, 2008). É também importante fazer referência à existência de motivações extrínsecas e intrínsecas (Ryan e Deci, 2000; Raman e Pashupati, 2002; Meier e Stutzer, 2004). Os voluntários podem receber recompensas

internas como resultado direto das suas atividades e porque gostam de “ajudar o outro” não esperam outras recompensas (materiais). Como tal esta poderá ser denominada de motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000). Ao mesmo tempo consideram-se motivações extrínsecas as situações em que “ajudar o outro” assume um papel mais secundário e os voluntários esperam receber recompensas materializadas em benefícios externos à sua atividade (Meier e Stutzer, 2004). Significa isto que são razões instrumentais que estão na base da tomada de decisão para levar a cabo estas tarefas (Meyer e Gagné, 2008). O sentido de dever e responsabilidade para com uma determinada comunidade é para muitos a motivação primeira e por vezes esta configuração tem contornos fortemente influenciados por tradições religiosas relacionadas com a benevolência e o altruísmo (Hustinx e Lammertyn, 2003).

A Tabela 2.1 mostra exatamente esta evolução materializada pelo crescimento e expansão dos trabalhos sobre esta temática.

Tabela 2.1 - Motivações dos voluntários

Autor	Contexto	Tipo de OSFL ou Público	Motivações Encontradas	Método
Tapp e Spanier (1973)	EUA	Saúde	Altruísmo, vontade de contribuir para um mundo melhor	Questionários
Howarth (1976)	Canadá	Várias	Altruísmo	Questionários
Frisch e Gerrard (1981)	EUA	Cruz Vermelha	Carreira profissional, desenvolvimento de contactos, necessidade de atividade extracurricular	Questionários
Henderson (1981)	EUA	Jovens	Interação com outros, lazer	Questionários
Phillips (1982)	EUA	Associação Municipal	Altruísmo, pertencer a um grupo, ter companhia	Questionários e entrevistas
Yavas e Riecken (1997)	EUA	Desporto	A organização ajuda aqueles que precisam, sabe como lidar com os problemas da comunidade e é bem gerida, boa utilização do tempo livre	Questionários
Clary et al. (1998)	EUA	Várias	Função de valores, compreensão, social, carreira, proteção e reforço	Questionários e VFI
Farrell, Johnston e Twynam (1998)	Canadá	Desporto	Fazer com que o evento seja um sucesso, voluntários criam uma sociedade melhor, fazer algo que valha a pena e dar algo à comunidade	Questionários e SEVMS
Anderson e Shaw (1999)	Austrália	Turismo	Ajudar os outros, laços sociais e interesse nas atividades da organização	Questionários
Hibbert, Piacentini e Dajani (2001)	Reino Unido	Cooperativa alimentar	Benefícios pessoais, altruísmo, comunidade e benefícios sociais	Entrevistas
Kemp (2002)	Austrália	Desporto	Melhoria de habilidades profissionais e sociais, a valorização pessoal, sentimentos de autoestima e confiança ou aprendizagem com outras pessoas	Questionários
Soupourmas e Ironmonger (2002)	Austrália	Associação Municipal	Ajudar os outros, fazer algo que valha a pena, satisfação pessoal e contacto social, envolvimento pessoal, familiar	Questionários
Raman e Pashupati (2002)	EUA	Várias	Motivações intrínsecas e extrínsecas	Questionários
Andersen (2003)	Canadá	Saúde	Carreira profissional e ajudar o hospital	Questionários
Caissie e Halpenney (2003)	Canadá	Ambiente	Divertimento, contactar com pessoas que têm os mesmos interesses e novas experiências, aprender, novos desafios, viajar, atividades extra, contacto com a natureza, altruísmo	Estudo Qualitativo e Entrevistas ao telefone (semi- estruturadas)

Autor	Contexto	Tipo de OSFL ou Público	Motivações Encontradas	Método
Holmes (2003)	Reino Unido	Arte (museu)	Manter-se ativo, ter oportunidades sociais, ajudar a fazer algo que valha a pena, experiência, aprendizagem, lazer e desafio	Questionários e Entrevistas
Meier e Stutzer (2004)	Alemanha	Várias	Bem estar	Questionários
Wittek (2004)	EUA	Arte (museu)	Partilhar a cultura chinesa, pertencer a um clube	Estudo Qualitativo e Questionário online
Yeung (2004)	Finlândia	Igreja evangélica	Bem estar pessoal, ajudar os outros e religião	Entrevistas
Edwards (2005)	Austrália	Arte (museu)	Interesse em arte, ciência e história natural, interesse nas atividades da organização, fazer algo que valha a pena, interagir; dar algo à comunidade, fugir à rotina e alargar horizontes	Análise documental; Entrevistas (semi – estruturadas) e Questionários
Figueiredo (2005)	Brasil	Idosos	Ser útil à comunidade, poder continuar a exercer a sua profissão, solidariedade	Entrevistas (semi-estruturadas)
Holmberg e Söderlung (2005)	Suécia	Cruz Vermelha	Ajudar os outros e ser bem aceite na comunidade	Entrevistas (semi-estruturadas)
Leandro e Cardoso (2005)	Portugal	Saúde	Ajudar os outros, construir um mundo melhor e sentir-se mais feliz	Questionários e Entrevistas
Trogdon (2005)	EUA	Ambiente	Altruísmo, a comunidade precisa de mim, conhecimento e estar mais envolvido em programas do governo	Questionários, VFI e Estatística Descritiva
Vitner, Shalom e Yodfat (2005)	Israel	Idosos	Satisfação, fonte de confiança, respeito e reconhecimento, sentido de missão e pertença, aprendizagem, alargar horizontes, ocupar os tempos livres, estatuto e respeito	Questionários
Cavalier (2006)	EUA	Adolescentes	Valores, aspeto social e carreira profissional	Estudo Qualitativo
Marta, Guglielmetti e Pozzi (2006)	Itália	Jovens	Adaptação social, carreira, ego e valores	VFI e Clusters
Sinclair, Dowson e Thistleton-Martin (2006)	Austrália	Educação	Assegurar qualidade dos professores em início de carreira e partilhar conhecimento do ensino; desenvolvimento profissional	Questionários
Boz e Palaz (2007)	Turquia	Estudantes	Altruísmo, afiliação e aprendizagem	Questionários

Autor	Contexto	Tipo de OSFL ou Público	Motivações Encontradas	Método
Dolnicar e Randle (2007b)	Austrália	Várias	Fazer algo que valha a pena, satisfação pessoal, ajudar os outros e ganhar experiência	Questionários
Kim, Chelladurai e Trail (2007)	EUA	Desporto	Manter contacto com desporto, diversão	Questionários e Modelo de equações estruturais
Prouteau e Wolff (2007)	França	Várias (âmbito regional)	Para ajudar os outros e a sociedade, para fazer amigos e conhecer novas pessoas, para ocupar o tempo livre e suportar uma causa	Questionários, Estatística descritiva e Análise econométrica
Rhoden, Ineson e Ralston (2009)	Reino Unido	Património	Altruísmo, contribuir e estar envolvido na preservação do património, manter-se ativo, aprender, ser parte de uma equipa	Questionários
Stamer, Lerdall e Guo (2009)	Vários	Arte (museu)	Ser parte duma comunidade, aprender mais sobre arte, ajudar os outros	Questionários e Entrevistas
Khoo e Engelhorn (2011)	EUA	Desporto	Fazer com que o evento seja um sucesso, fazer algo que valha a pena e dar algo à comunidade, envolvimento, tradições externas e familiares	Questionários e SEVMS

A Tabela 2.1 mostra que a literatura inclui estudos efetuados num único tipo de OSFL ou em vários. As OSFLs ligadas ao desporto e à arte constituem a maioria. Algumas investigações debruçam-se sobre determinado público específico ou sobre uma determinada região, em detrimento do tipo de OSFL. Por fim, a literatura apresenta vários tipos de metodologias utilizadas nas investigações que incluem, por exemplo, as entrevistas, os questionários, as análises estatísticas e econométricas, etc. A análise efetuada confirma que existem motivações que se repetem nos diferentes estudos como “ajudar os outros” (Soupourmas e Ironmonger, 2001; Holmberg e Söderlung, 2005) ou a “ocupação de tempo livre” (Yavas e Riecken, 1997; Prouteau e Wolff, 2008) mas existem também motivações que, por serem tão específicas de um determinado contexto ou organização, são únicas. Por exemplo, “partilhar a cultura chinesa” (Witteck, 2004) ou o “interesse em arte, ciência e história natural” (Edwards, 2005). Os elementos comuns existentes entre os diversos estudos foram os pontos de partida para uma análise que serviu de base à construção da Tabela 2.2. O objetivo desta Tabela é o de agrupar as motivações nas categorias e tipos que mostram os fatores mais relevantes das motivações. A análise evidencia quatro categorias: o altruísmo, a pertença, o ego e reconhecimento social e a aprendizagem e desenvolvimento. A primeira categoria emerge naturalmente da literatura, já que é um dos aspetos mais referidos. As restantes categorias são inspiradas na teoria de Maslow (1943, 1987). De notar que as categorias não são estanques. Podem existir situações que aludem simultaneamente a mais do que uma das categorias motivacionais. A Tabela 2.2 evidencia isso, ao colocar a tracejado as fronteiras entre as categorias.

Motivos relacionados com “ajudar os outros” (Omoto e Snyder, 1995; Cavalier, 2006), o “sentido de missão” (Vitner, Shalom e Yodfat, 2005) ou a vontade de “fazer algo que valha a pena” (Soupourmas e Ironmonger, 2001), são alguns exemplos das motivações que incluímos na categoria **altruísmo**. “Ajudar o hospital” pode ser motivado por altruísmo ou por busca de contacto social, pelo que também pode ser incluída na categoria de pertença.

A categoria **pertença** inclui elementos como o fazer novos amigos, conhecer pessoas (Anderson e Shaw, 1999) ou ser bem aceite na comunidade (Edwards, 2005; Holmberg e Söderlung, 2005). Devemos referir que, por exemplo, “pertencer a um clube” pode ser, simultaneamente, uma motivação que faz parte desta categoria, se ao pertencer ao clube o voluntário procura o convívio, como pode ser incluída na categoria ego e

reconhecimento social, se a inclusão no clube procura o estatuto ou o reconhecimento social.

As recompensas ou benefícios associados ao voluntariado podem relacionar-se também com necessidades de **ego e reconhecimento social**. Vitner, Shalom e Yodfat (2005) mostram que os indivíduos esperam que o voluntariado os compense e que isso seja uma fonte de confiança e satisfação, uma fonte de respeito e reconhecimento, uma fonte impulsionadora de estatuto. Também relacionada com esta categoria motivacional parece estar a procura crescente de contactos institucionais (Sinclair, Dowson e Thistleton-Martin, 2006). Alguns dos motivos estarão ainda relacionados com mais de uma categoria motivacional. Por exemplo, “ser útil à comunidade” pode ser classificado como pertença, se o voluntário tiver como objetivo ser bem aceite por essa comunidade, como pode também ser associado ao ego e reconhecimento social, se desta atividade o voluntário percebe a atribuição de valor pela comunidade.

Finalmente, muitos indivíduos consideram que o voluntariado poderá ter impacto positivo na sua aprendizagem, enriquecimento pessoal e alargamento de horizontes (Trogdon, 2005). Estes indivíduos consideram que estas são as razões mais importantes que justificam a doação do seu tempo, e que aqui se agrupa na categoria **aprendizagem e desenvolvimento**. Dois exemplos finais de dualidade motivacional são as motivações “carreira profissional” e “ter mais conhecimento e estar mais envolvido em programas do governo ou preservação do património” que podem ser classificadas nesta categoria de aprendizagem e desenvolvimento se forem sobretudo fonte de autorrealização e de conhecimento acrescido, como podem ser incluídas no reconhecimento social se forem sobretudo fonte de progressão social.

Tabela 2.2 - Os principais tipos de motivações do voluntariado

Tipos de Motivações	Objetivos	Autores
ALTRUISMO	Ajudar os outros	Cavalier (2006); Soupourmas e Ironmonger (2002); Holmberg e Söderlung (2005); Yeung (2004); Dolnicar e Randle (2007a); Anderson e Shaw (1999); Prouteau e Wolff (2007); Trogdon (2005); Leandro e Cardoso (2005); Hibbert, Piacentini e Dajani (2001); Rhoden, Ineson e Ralston (2009); Stamer, Lerdall e Guo (2009)
	Fazer algo que valha a pena	Edwards (2005); Soupourmas e Ironmonger (2000); Farrell, Johnston e Twynam (1998); Dolnicar e Randle (2007b); Holmes (2003)
	Sentido de missão	Vitner, Shalom e Yodfat (2005); Clary et al. (1998)
	A organização ajuda aqueles que precisam	Yavas e Riecken (1997)
	Preocupação com a natureza	Caissie e Halpenny (2003)
	Forma de solidariedade	Figueiredo (2005); Marta, Guglielmetti e Pozzi (2006); Leandro e Cardoso (2005)
	Ajudar o hospital	Andersen, 2003
PERTENÇA	Contacto social (fazer novos amigos, conhecer pessoas, sentido de pertença)	Soupourmas e Ironmonger (2002); Anderson e Shaw (1999); Edwards (2005); Hibbert, Piacentini e Dajani (2001); Holmes (2003)
	Divertimento e viajar	Caissie e Halpenny (2003); Kim, Chelladurai e Trail (2007); Holmes (2003)
	Ser bem aceite na comunidade	Holmberg e Söderlung (2004); Kemp (2002); Cavalier (2006); Prouteau e Wolff (2007); Vitner, Shalom e Yodfat (2005); Clary et al. (1998)
	Contactar com pessoas que têm os mesmos interesses	Caissie e Halpenny (2003)
	Pertencer a um clube ou comunidade	Witteck (2004); Stamer, Lerdall e Guo (2009)
	Dar algo e ser útil à comunidade	Edwards (2005); Figueiredo (2005); Trogdon (2005); Farrell, Johnston e Twynam. (1998)
EGO e RECONHECIMENTO SOCIAL	Interesse nas atividades da organização	Edwards (2005); Anderson e Shaw (1999);
	Manter-se ativo durante a reforma	Holmes (2003)
	Preencher o tempo livre com mais qualidade	Vitner, Shalom e Yodfat (2005); Yavas e Riecken (1997); Edwards (2005)
	Sentimentos de autoestima, confiança e satisfação; respeito e reconhecimento	Vitner, Shalom e Yodfat (2005); Kemp (2002); Soupourmas e Ironmonger (2002); Clary et al. (1998); Yeung (2004); Dolnicar e Randle (2007b)
	Contactos institucionais	Sinclair, Dowson e Thistleton-Martin (2006)
	Carreira profissional	Andersen (2003); Cavalier (2006); Kemp (2002); Clary et al. (1998); Marta, Guglielmetti e Pozzi (2006)
	Ter mais conhecimento e estar envolvido em programas do governo ou em preservação de património	Trogdon (2005); Rhoden, Ineson e Ralston (2009)
APRENDIZAGEM e DESENVOLVIMENTO	Novos desafios, experiências	Caissie e Halpenny (2003); Holmes (2003)
	Aprender e ganhar experiência	Caissie e Halpenny (2003); Kemp (2002); Trogdon (2005); Dolnicar e Randle (2007b); Rhoden, Ineson e Ralston (2009); Stamer, Lerdall e Guo (2009)
	Possibilidade de poder continuar a exercer uma profissão	Figueiredo (2005)
	Enriquecimento pessoal e alargar horizontes	Vitner, Shalom e Yodfat (2005); Edwards (2005); Kemp (2002)

Fonte: (Ferreira, Proença e Proença, 2008)

2.5 Conclusão

De acordo com Parboteeah, Cullenb e Lim (2004) a investigação em gestão não tem dado muita atenção ao voluntariado como área de estudo, no entanto atendendo a que o voluntariado constitui uma parte substancial do trabalho produtivo para muitas sociedades e atendendo aos benefícios que o voluntariado pode trazer para uma organização, entende-se que mais atenção deve ser dada a este fenómeno, em particular ao fenómeno do voluntariado formal. Este capítulo evidencia a importância do trabalho voluntário não dirigente e o seu impacto na sociedade, em particular nas OSFLs. Discute-se o estado da arte do voluntariado formal e as motivações dos indivíduos voluntários não dirigentes. A análise permite identificar quatro categorias de motivações: o altruísmo, a pertença, o ego e reconhecimento social e a aprendizagem e desenvolvimento. Considera-se que quanto melhor uma organização conhecer os voluntários, mais essa organização poderá ir de encontro às necessidades e expectativas desses mesmos indivíduos. Por isso, compreender as motivações que podem levar um indivíduo a doar o seu tempo a uma determinada organização e a manter-se nessa mesma organização é matéria relevante na gestão das OSFLs.

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DO VOLUNTARIADO

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DO VOLUNTARIADO

Este capítulo analisa os fatores de gestão que poderão ter impacto no trabalho voluntário. A prática de gestão de voluntários pode influenciar e explicar, de várias formas, os diferentes aspetos do comportamento voluntário (Cnaan e Cascio, 1998). Quando os voluntários se afiliam a determinadas organizações, as suas necessidades e expectativas são distintas, eles podem ter diversas origens, interesses, competências e experiências (Cuskelly e Auld, 2000c). Por conseguinte as suas motivações, os seus níveis de empenhamento e envolvimento com a organização, bem como os benefícios que eles esperam ter com esta experiência e o tempo que vão dedicar à organização pode variar enormemente (Cuskelly e Auld, 2000c).

As organizações precisam de encontrar formas que permitam aos voluntários adquirirem competências para que possam emergir como membros do pessoal, não remunerados, mais competentes e com formação (Cunningham, 1999). A gestão profissional de programas de voluntariado é essencial para serem ultrapassadas barreiras no que diz respeito ao envolvimento dos voluntários (Cuthill e Warburton, 2005). Efetivamente, são precisos voluntários como “complemento excecional à ação das instituições e do Estado, (...) voluntários com competências, com formação humana e moral, para que de facto sejam uma mais-valia na sua ação” (Garrido 2011: 1).

3.1 A Gestão do Voluntariado

Atualmente, o crescimento das organizações sem fins lucrativos salienta a necessidade de orientações e aconselhamento especializado sobre a forma de gerir eficazmente essas mesmas organizações (Drucker, 1990), complementando a abordagem anterior cuja essência reside no voluntariado, na filantropia, na compaixão e na preocupação com o bem-estar público (Anheier, 2000). O aparecimento de uma gestão mais profissional tornou-se inevitável (Willis, 1991), pois a abordagem de gestão baseada em princípios da boa vontade, flexibilidade, informalidade, envolvimento e a capacidade natural não se mostraram suficientes (Cunningham, 1999). Paralelamente, o isomorfismo mimético (Powell e DiMaggio, 1991), ou seja, a imitação e adoção de políticas, estratégias, estruturas e práticas administrativas, normalmente testadas e bem sucedidas em organizações com fins lucrativos (Carvalho e Braga, 2010), nem sempre resulta no ambiente de atuação das organizações sem fins lucrativos. As OSFLs estão agora mais sensibilizadas para a gestão profissional (Dartington, 1991) e esta evolução no sentido

da profissionalização pode ser encarada como uma alteração necessária para produzir com maior qualidade os diversos serviços (Paton e Cornforth, 1991; Chater, 2008). No entanto os seus contornos ainda não estão perfeitamente definidos e pode afirmar-se que há ainda um longo caminho a trilhar pois esta transformação é muito recente (Anheier, 2000). Concomitantemente, e segundo o mesmo autor, as OSFLs estiveram sujeitas a ciclos económicos subtis durante muito tempo, que faziam e fazem sobressair a sua própria inexperiência.

Sendo assim, pode-se mais facilmente perceber a importância de compreender o planeamento e o desenvolvimento organizacional, bem como o facto de estes fornecerem bases sólidas para a construção de programas voluntariado bem estruturados (Shin e Kleiner, 2003). Segue-se uma análise detalhada aos fatores de gestão que, de uma maneira geral, influenciam o trabalho voluntário e, consequentemente, os resultados da organização. A Tabela 3.1 mostra a principal literatura científica relacionada com os diferentes tipos de fatores de gestão do trabalho voluntário. Pode fazer-se referência ao aparecimento de seis tipos de fatores de gestão enquanto elementos influenciadores do trabalho voluntário, que serão detalhados nos pontos seguintes. Estes resultados foram obtidos após pesquisa em bases de dados bibliográficas, tendo-se identificado e analisado um combinado de publicações, por um lado de carácter multidisciplinar (por exemplo *Journal of Public Policy & Marketing*, *Journal of European Industrial Training*, *Journal of Environmental Planning and Management*, *Financial Accountability & Management*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Management Research News*, *Sport Management Review*, *Journal of Sport Management*, *Journal of Social Service Research* e *Journal of Workplace Learning*) e, por outro lado de carácter mais específico (por exemplo *Nonprofit Management & Leadership* e *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*). A pesquisa usou as palavras-chave referentes a cada um dos fatores de gestão identificados (no título e no corpo do texto) e cobriu todos os números entre os anos 1990 e 2011.

Tabela 3.1 – Tipos de fatores de gestão

Fatores de Gestão	Autores
FORMAÇÃO	Lulewicz in Connors (1995); Amos-Wilson (1996); Osborne in Billis e Harris (1996); Wilson e Pimm (1996); Cunningham (1999); Brudney e Kellough (2000); Cuskelly e Auld (2000b); Nunes, Reto e Carneiro (2001); Ryan, Kaplan e Grese (2001); Jago e Deery (2002); Shin e Kleiner (2003); Hager e Brudney (2004); Edwards (2005); McCurley in Herman (2005); Smith e Gay (2005); Catts e Chamings (2006); Costa, Chalip e Green (2006); Cuskelly et al. (2006); Woods (2006); Jäger, Schmidt e Beyes (2007); Hartenian, 2007; Zordan et al. (2010)
RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	Brudney (1990); Peach e Murrell in Connors (1995); Cnaan e Cascio (1998); Farrell, Johnston e Twynam (1998); Little (1999); Philips, Little e Goodine (2002); Shin e Kleiner (2003); Hager e Brudney (2004); Brudney in Herman (2005); Edwards (2005); Holmberg e Söderlung (2005); Smith e Gay (2005); Woods (2006); Hartenian (2007); Jäger, Schmidt e Beyes (2007); Zordan et al. (2010); Raggio e Folse (2011)
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	Brudney (1990); Willis in Batsleer et al. (1991); Bradner in Connors (1995); Wilson e Pimm (1996); Brudney e Kellough (2000); Cuskelly e Auld (2000a); Jago e Deery (2002); Philips, Little e Goodine (2002); Shin e Kleiner (2003); Edwards (2005); McCurley in Herman (2005); Watson e Abzug in Herman (2005); Woods (2006); Hartenian, 2007; Hager e Brudney (2011)
SUPERVISÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Brudney (1990); Brudney e Kellough (2000); Cuskelly e Auld (2000b); Hager e Brudney (2004); Brudney in Herman (2005); McCurley in Herman (2005)
COMUNICAÇÃO	Farrell, Johnston e Twynam (1998); Philips, Little e Goodine (2002); Edwards (2005); Woods (2006); Yanagisawa e Sakakibara (2008)
AMBIENTE DE EQUIPA	Jago e Deery (2002); Woods (2006); Yanagisawa e Sakakibara (2008)

3.1.1 Formação

A formação é o processo de instruir e aperfeiçoar voluntários relativamente a capacidades, aptidões e comportamentos, em tarefas particulares relacionadas com um trabalho específico (McCurley, 2005). É, portanto, um processo de aprendizagem ou um itinerário educativo, formal e informal, que pode funcionar como um componente facilitador da identificação do voluntário com a cultura organizacional da OSFL que o recebe (Rojão e Araújo, 2010). Formar voluntários é extremamente relevante pois compreender aquilo que se espera e desenvolver competências que podem ajudar a melhorar o desempenho pode ter dois importantes impactos. Primeiro, pode proteger o

dirigente dos voluntários, a agência, bem como o próprio voluntário, de qualquer mal entendido ou desobediência relativos a políticas ou procedimentos e, segundo, é uma forma de comunicar aos voluntários como eles são importantes, necessários e apreciados (Shin e Kleiner, 2003). Formar voluntários, muitas vezes, reforça o seu nível de confiança e pode conduzir a uma maior disponibilidade para assumir outras funções dentro de uma organização (Cuskelly e Auld, 2000b), assim como ao desenvolvimento de um sentimento de autoestima, de satisfação (Shin e Kleiner, 2003) e de lealdade e compromisso (Jago e Deery, 2002). Aumentar as experiências de aprendizagem dos voluntários poderá ter impactos positivos na performance dos programas de voluntariado (Stamer, Lerdall e Guo, 2008), portanto espera-se que os voluntários tenham uma melhor preparação, reflexo de ações de formação específicas adequadas à área em que vão prestar apoio (Leandro e Cardoso, 2005).

Os gestores consideram que o aumento da formalização do relacionamento da organização com os voluntários através da formação e da comunicação, pode ser um meio de manter essa valiosa fonte de trabalho (Ryan, Kaplan e Grese, 2001; Cuskelly et al., 2006). A formação é dispendiosa e morosa e, por vezes as organizações consideram que o investimento em formação não acarreta retornos que justifiquem esse investimento (Hartenian 2007). Para além disso, muitas organizações não têm tempo nem recursos para providenciar a formação mais adequada aos voluntários (Brudney e Kellough, 2000). Nunes, Reto e Carneiro (2001) estudaram a importância da formação para os voluntários e concluíram que este fator de gestão é considerado um elemento fundamental para a viabilidade da organização. No entanto, muitas vezes essa importância não é tida em conta e é frequentemente considerada dispensável (Nunes, Reto e Carneiro, 2001). A falta de formação adequada é vista como uma condicionante para a eficácia do setor do voluntariado (Wilson e Pimm, 1996; Cunningham, 1999) e fazer esforços contínuos para oferecer formação pode beneficiar os voluntários (Woods, 2006; Jäger, Schmidt e Beyes, 2007).

A formação pode ocorrer de diferentes formas, no trabalho ou num programa de formação específico e pode melhorar certos aspetos do trabalho (Smith e Gay, 2005). Mas não podemos esquecer a importância de reconhecer as competências já adquiridas pelos voluntários e adaptar os programas de formação às necessidades das organizações e dos voluntários, focando o objetivo final (Amos-Wilson, 1996; Osborne, 1996; Edwards, 2005; Catts e Chamings, 2006). É fundamental a adequação da formação e do seu conteúdo, às especificidades e necessidades do setor, tendo em conta as pessoas que

compõem o setor do voluntariado (Osborne, 1996). Programas eficazes de formação para voluntários são desenvolvidos quando as necessidades da organização e do voluntário são reconhecidas e levadas para o desenvolvimento de um programa de formação, assim como a identificação do conhecimento que precisa ser adquirido, as competências que precisam ser desenvolvidas e os valores organizacionais a serem transmitidos (Lulewicz, 1995). É ainda importante referir que o conteúdo de determinada formação não deve ser estático, deve sim evoluir progressivamente de forma a acompanhar as necessidades dos voluntários e das suas tarefas (Chen, Chen e Chen, 2010). As organizações que oferecem formação e oportunidades de desenvolvimento profissional para os voluntários têm maiores taxas de retenção (Hager e Brudney, 2004), de envolvimento (Grossman e Furano, 1999) e a oportunidade de partilhar opiniões e experiências durante a formação ajuda os voluntários a construírem um sentido de comunidade mais apurado (Costa, Chalip e Green, 2006).

3.1.2 Reconhecimento e Recompensa

O reconhecimento é uma forma de agradecimento, é a assunção de que determinada tarefa é fundamental, assim como o indivíduo que a concretiza. A recompensa pode ser encarada como a materialização do reconhecimento, ou seja é a compensação e a retribuição atribuídas. Embora alguns voluntários considerem o reconhecimento e as recompensas pouco importantes (Boz e Palaz, 2007), a maioria atribui significado às recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas ao trabalho (Smith e Gay, 2005). Ingressar em determinada organização pode criar uma série de expectativas relativamente aos retornos pretendidos pelo trabalho que os voluntários irão levar a cabo. "A conceção de sistemas de recompensa e reconhecimento dentro de qualquer organização (com fins lucrativos, sem fins lucrativos, voluntária, governamental ou outra), tem como objetivo influenciar os comportamentos e beneficiar tanto o indivíduo como a organização. O facto de os voluntários não serem pagos não deve ser encarado como uma deficiência crítica para motivar o desempenho" (Peach e Murrell 1995: 223). O reconhecimento é importante para os voluntários, porque eles atribuem um elevado grau de importância àquilo que fazem, tendo orgulho no seu trabalho e em trabalharem para a organização; reciprocamente esperam que o seu trabalho seja valorizado pela organização (Edwards 2005). Os voluntários estão à procura de indicações claras e visíveis da eficácia do seu trabalho (Jäger, Schmidt e Beyer, 2007). Eles precisam saber que são apreciados e que fazem a diferença (Shin e Kleiner, 2003; Woods, 2006) e a

sensação de ser reconhecido e apreciado é algo que os voluntários consideram como um fator muito importante (Holmberg e Söderlung, 2005). Muitas OSFLs oferecem tanto recompensas monetárias como não monetárias (Hartenian 2007). Os voluntários apreciam um "obrigado" ou um "muito bem" quando proferidos por clientes/beneficiários ou coordenadores (Little, 1999; Philips, Little e Goodine, 2002; Smith e Gay, 2005). Também apreciam sentirem-se parte da equipa, terem um bom ambiente de trabalho e quando alguém mostra interesse pessoal na sua vida (Shin e Kleiner, 2003). Alguns apreciam um reconhecimento mais formal dado pela organização (Brudney 1990), como serem incluídos nas viagens e eventos da organização, juntamente com outros voluntários e funcionários (Smith e Gay, 2005), participarem em jantares, receberem brindes, certificados, placas ou troféus, obterem cartas de referência ou mesmo verem reconhecido o seu esforço num boletim informativo (Brudney, 1990; Starnes e Wymer, 2001; Shin e Kleiner, 2003; Brudney, 2005; Woods, 2006). A utilização de recompensas simbólicas e atividades de reconhecimento podem ser fatores importantes para explicar a satisfação do voluntário (Farrell, Johnston e Twynam, 1998), as horas oferecidas pelo voluntário (envolvimento), o tempo de serviço (duração) (Cnaan e Cascio, 1998) e a retenção (Hager e Brudney, 2004).

3.1.3 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e a seleção de indivíduos são duas práticas, relacionadas entre si, que podem funcionar como requisito prévio à integração adequada de trabalhadores e voluntários nas OSFLs (Parente, 2010). O recrutamento tem início quando se cria um novo posto de trabalho e pode ser entendido como o conjunto de métodos usados para atrair novos voluntários (Stamer, Lerdall e Guo, 2008). O processo de seleção inclui a escolha de um determinado indivíduo para certa função (Parente, 2010).

"Uma vez que o principal problema da maioria das organizações é a de obtenção de serviços daqueles que estejam dispostos a trabalhar para eles, qualquer sugestão de seletividade pode parecer um luxo ao qual a organização não se pode dar. Contudo um inadequado recrutamento pode levar a elevadas taxas de turnover e ter efeitos bastante perniciosos. Além disso pode facilmente gerar mal estar entre os outros trabalhadores" (Wilson e Pimm 1996: 31). O recrutamento e a seleção dos voluntários adequados são extremamente importantes para a sobrevivência e crescimento da organização (Brudney e Kellough, 2000; Jago e Deery, 2002).

O recrutamento e a seleção de voluntários não se devem apoiar numa pesquisa indiferenciada, independentemente das qualificações, mas deve constituir uma missão para localizar e selecionar cidadãos com qualificações e aspirações apropriadas, de forma a preencher as necessidades da organização (Brudney, 1990; Grossman e Furano, 1999; Edwards, 2005). De acordo com Shields (2009) as estratégias de recrutamento e seleção devem incorporar, também, as necessidades e as motivações dos diferentes tipos de voluntários (por exemplo dos mais jovens e dos mais séniores) de forma a despertar o interesse dos mesmos. No entanto, o processo de recrutamento é muitas vezes informal e atrair candidatos qualificados pode ser uma tarefa complexa (Cuskelly e Auld, 2000c). Ter um plano de recrutamento economiza tempo e proporciona focalização (Starnes e Wymer, 2001; Shin e Kleiner, 2003), sendo que este plano deve ser anterior ao surgimento de uma necessidade específica (Pynes, 2009). Uma descrição do trabalho e do perfil do funcionário, semelhantes aos usados numa organização com fins lucrativos, oferece uma abordagem estruturada para o recrutamento (Wilson e Pimm, 1996; Watson e Abzug, 2005). O recrutamento de voluntários pode melhorar se usarmos as seguintes etapas: vender a organização, a causa ou a necessidade; fazer contactos com potenciais voluntários; conseguir um impacto positivo na primeira impressão; e encontrar voluntários com competências adequadas às tarefas a desenvolver (Philips, Little e Goodine, 2002). A organização deve ter uma imagem precisa do que cada voluntário irá fazer e uma clara descrição escrita do trabalho, bem como dos mecanismos de supervisão e de pessoal que irá usar num determinado momento (McCurley, 2005). A seleção será a fase seguinte e os métodos mais usados pela maioria dos profissionais incluem análises curriculares e entrevistas (Parente, 2010). As técnicas de recrutamento e seleção devem ter em conta os desafios, a complexidade e os riscos do trabalho, de forma a serem bem sucedidas e para proteger a organização, os clientes e os voluntários (Bradner, 1995; Hartenian, 2007). Segundo Bradner (1995) as tarefas que as organizações esperam que os voluntários sejam capazes de fazer podem ser divididas em genéricas e específicas. Isto significa que as organizações vão precisar de voluntários mais ou menos qualificados, de acordo com as tarefas que irão desempenhar. Considera-se que as tarefas genéricas são maioritariamente usadas em eventos massificados, sendo de baixo risco e exigindo poucas qualificações, o que significa que todos podem estar envolvidos nestas tarefas, uma vez que não requerem competências especiais (Bradner, 1995). Por outro lado, as tarefas específicas são maioritariamente utilizadas em tarefas de médio ou alto risco e

que exigem elevadas qualificações. Neste caso o recrutamento e a seleção devem ser feitos de um modo mais específico e objetivo pois os voluntários, efetivamente, necessitam de competências específicas.

De uma maneira mais geral podemos afirmar que um processo de recrutamento e seleção adequados irá garantir a segurança do beneficiário final e este aspeto é especialmente sensível quando se tratam de beneficiários mais vulneráveis como doentes ou crianças (Grossman e Furano, 1999).

3.1.4 Supervisão e Avaliação de Desempenho

A supervisão pode ser entendida como um método de aconselhamento no contexto profissional enquanto a avaliação de desempenho pode ser considerada como um processo que avalia a eficácia dos voluntários e lhes proporciona feedback (Cuskelly e Auld, 2000b). A supervisão regular é crucial para assegurar o uso efetivo de voluntários (Grossman e Furano, 1999), sendo que o principal objetivo da supervisão e da avaliação de desempenho é melhorar continuamente o desempenho de cada indivíduo e da organização (Parente, 2010). Para muitos, o voluntariado é uma maneira de adquirir competências profissionais adequadas, de modo que negar feedback àqueles que dão o seu tempo à organização e que esperam tirar benefícios desta participação, seria injusto para esse mesmo voluntário (Brudney, 1990; Brudney, 2005). Uma poderosa motivação para o voluntário é alcançar resultados visíveis e ter um desempenho positivo, desta forma o voluntário poderá estar num processo de melhoria contínua (Brudney, 1990).

Ainda que a supervisão e a avaliação de desempenho de voluntários, sejam similares, em conceito e execução, à supervisão e avaliação de desempenho de outros tipos de funcionários numa organização, certos aspetos necessitam de uma ênfase extra no que diz respeito ao relacionamento com os voluntários. Por um lado deve existir uma responsabilidade dos supervisores, ou seja a supervisão deve ser providenciada pelo voluntário coordenador e pelos funcionários com quem os voluntários trabalham, mas é crucial que todos os envolvidos estejam de acordo no que diz respeito à supervisão e à avaliação de desempenho operacional e estratégica (McCurley, 2005; Parente, 2010). Por outro lado, é necessário explicar que o principal objetivo é ultrapassar as lacunas identificadas através da promoção de um sistema de aprendizagem contínuo que visa ir de encontro aos objetivos estratégicos da OSFL (Parente, 2010). Finalmente, é fundamental integrar os voluntários no fluxo da organização, pois estes muitas vezes trabalham num formato part-time sendo muito fácil estarem desenquadrados da

estrutura informativa. Por esta situação poder ser muito melindrosa, manter o fluxo de informação entre os voluntários e a organização é crucial, assegurando assim que estes se mantêm informados e incluídos nas decisões (McCurley, 2005).

Muitas vezes as organizações não têm tempo para supervisionar e avaliar o desempenho dos voluntários (Brudney e Kellough, 2000), e uma prática que seja adequada para uma organização pode ser desajustada para outra. Hager e Brudney (2004) referem que a supervisão e a avaliação de desempenho regulares podem estar associadas a níveis mais baixos de retenção. Estes autores não sugerem que as organizações devem terminar com a supervisão e com a avaliação de desempenho dos voluntários, no entanto consideram que estes processos, em algumas organizações, podem tornar a experiência dos voluntários negativa e menos apelativa, reduzindo a vontade de estes continuarem envolvidos com a organização. Deste modo, estes autores sugerem que exista um contacto mais direto com os voluntários, apelando à sua participação no desenho das práticas de supervisão e avaliação de desempenho.

3.1.5 Comunicação

A comunicação pode ser considerada como a troca de informação entre um emissor e um recetor e/ou audiência, sendo um processo com dois sentidos (Cunha et al., 2006). A comunicação, enquanto ferramenta estratégica, deve permitir a criação de valor para os diversos stakeholders (incluindo voluntários), gerando numerosos benefícios para todas as partes (Martins, 2010). A comunicação pode ser um fator chave importante pois através dela os voluntários sabem exatamente o que é esperado deles. Além disso, estes podem participar no planeamento, compreender melhor as atividades que lhes são propostas e podem influenciar a tomada de decisão (Philips, Little e Goodine, 2002). É muito importante que a organização comunique claramente os seus objetivos estratégicos e providencie documentos escritos que refiram as expectativas, obrigações e responsabilidades da participação de todos os voluntários (Woods, 2006), sendo que a comunicação entre voluntários também pode influenciar a satisfação (Farrell, Johnston e Twynam, 1998). Quando as organizações se preocupam pouco com a comunicação, com a alocação de atividades, ou quando existe falta de informação e de reciprocidade, os voluntários ficam desiludidos, pois esperam que as suas competências e conhecimentos sejam utilizados da forma correta (Edwards, 2005).

3.1.6 Ambiente de Equipa

As organizações não são meras coleções de indivíduos, mas antes um conjunto de grupos e subgrupos, com dinâmicas próprias que influenciam a forma como os membros da organização agem, interagem e sentem (Cunha et al., 2006). Com o objetivo de fornecer serviços de qualidade é fundamental trabalhar no sentido de tornar o ambiente de equipa mais amigável e simples, pois um elevado nível de cooperação entre o staff e os voluntários aumenta a qualidade do serviço (Jago e Deery, 2002). Programas estruturados de orientação de equipas e atividades que enfatizem a camaradagem são fundamentais (Woods, 2006). Ter um ambiente de equipa forte pode ajudar os voluntários a sentirem-se mais úteis e produtivos (Woods, 2006), pois o desempenho das equipas depende da execução das suas ações (Cunha et al., 2006). A implementação destes aspetos pode ajudar no recrutamento e retenção de voluntários e irá permitir à organização ir de encontro às necessidades dos atuais e dos potenciais voluntários (Woods, 2006).

3.2 Fatores de Gestão Chave na Gestão de Voluntários

A literatura apresentada nos pontos anteriores e sintetizada na Tabela 3.1 identifica uma ampla variedade de fatores de gestão. No entanto, notamos claramente que alguns deles são mais citados na literatura – recrutamento e seleção, formação e reconhecimento e recompensa – enquanto que outros têm poucos estudos que os suportem. Ao mesmo tempo podemos encontrar importantes justificações para nos focarmos nestes três fatores de gestão como aqueles que têm uma maior influência nos voluntários. Por exemplo, de acordo com Cuthill e Warburton (2005) o recrutamento e seleção e a formação são pontos de envolvimento chave que ajudam as organizações no que diz respeito ao grau de controlo sobre a experiência do voluntário. Paúl, Martin e Roseira (1999) referem, de um leque de práticas consideradas fundamentais, o recrutamento e seleção e a formação como elementos capazes de melhorar substancialmente a prestação voluntária. Como resultado das mudanças sociais, económicas e políticas, emergiram algumas tendências que sublinham a importância e a necessidade de rever e desenvolver a formação dos voluntários de forma a assegurar a sua adequação (Deslandes e Rogers, 2008). A formação de uma equipa de voluntários é um elemento crítico, maior do que qualquer outro fator, para uma performance de sucesso de um sistema de gestão de voluntários (Deslandes e Rogers, 2008). Relativamente ao reconhecimento e recompensa muitas organizações pensam que aquilo que os voluntários lhes trazem é

um “presente” que não exige nada em troca, sendo este um aspeto diferente dos restantes funcionários que esperam um pagamento em troca do seu trabalho. No entanto, na investigação sobre motivações de voluntários (Ferreira, Proença e Proença, 2008) torna-se claro que a maior parte destes não considera que oferece um presente à organização, mas antes considera que existe uma “troca” (Willis, 1991). Obviamente que este aspeto influencia as tarefas de gestão, já que os gestores necessitam de assegurar alguns retornos e benefícios que os voluntários esperam, de forma a garantir a continuidade do seu envolvimento (Willis, 1991).

A gestão deve estar atenta aos seus voluntários tentando garantir que estes alcançam um ciclo de vida com sucesso durante o tempo em que estão na organização (Willis, 1991), e foram já usados alguns modelos para descrever a forma como o envolvimento do voluntário na organização se desenvolve. Willis (1991) usa um modelo com três etapas, onde se pode ver a evolução da carreira do voluntário. As etapas do modelo incluem:

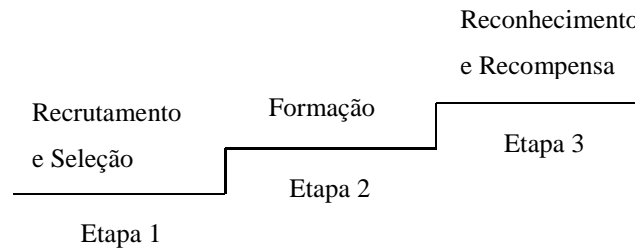
- Uma etapa exploratória (que se divide em explorar, envolver e experimentar) onde os voluntários avaliam o mérito da organização, das pessoas com quem vão trabalhar e aquilo que eles próprios têm para oferecer;
- Uma etapa de desenvolvimento (que se divide em análise, melhoria e florescimento) onde os voluntários, tendo já decidido ficar e envolverem-se, entram em contacto com pessoas e situações novas, sendo que estes novos contactos ajudarão no crescimento das suas competências e qualidades, permitindo à organização alcançar os seus objetivos; e
- Uma etapa madura (que se divide em partilha e liderança) onde os voluntários contribuem ao máximo para a organização, assumindo responsabilidades e estando disponíveis para partilharem conhecimentos e experiências com outros ou para assumir posições de liderança.

Assim, a tarefa de gestão é a de identificar as etapas do ciclo de vida do voluntário, de forma a permitir o seu desenvolvimento com sucesso dentro do ciclo e da organização. Cuthill e Warburton (2005) utilizam um quadro conceptual que sublinha três pontos-chave do envolvimento do voluntário através dos quais a organização pode ter um importante controlo sobre a experiência do mesmo. Estes pontos de envolvimento acontecem durante o recrutamento e seleção, a formação e o trabalho do voluntário (Cuthill e Warburton, 2005).

Inspirados nestes dois modelos, um relacionado com o ciclo de vida do voluntário (Willis, 1991) e outro relacionado com os pontos de envolvimento dos voluntários (Cuthill e Warburton, 2005) parece-nos importante destacar as etapas de envolvimento

dos voluntários, fazendo referência aos fatores de gestão que caracterizam cada uma delas. O novo modelo encontra-se representado na Figura que se segue.

Figura 3.1 – Etapas do envolvimento dos voluntários



O recrutamento e a seleção de um voluntário são o início de uma tarefa de gestão. Assim a etapa 1 representa um nível exploratório onde o voluntário e a organização se avaliam mutuamente. Mais uma vez se sublinha a importância da organização usar um plano de recrutamento e seleção adequados (Willis, 1991). A etapa 2 é uma etapa de desenvolvimento para os voluntários. Tendo decidido ficar e envolverem-se na organização, os voluntários podem necessitar de formação. Assim, as situações que lhes permitem utilizar as suas competências e conhecimentos intrínsecos são extremamente importantes e permitem que a organização alcance os objetivos que desenhou (Willis, 1991). Já mais no final desta etapa a confiança do voluntário pode ressentir-se e o voluntário pode sentir-se subestimado e pouco apreciado. Deste modo, reconhecer, recompensar e premiar realizações dos voluntários é fundamental. Este é o aspeto sublinhado na etapa 3, um nível mais maduro onde se espera que os voluntários estejam a contribuir no seu máximo.

3.3. Conclusão

É fundamental que as OSFLs consigam desenvolver a sua capacidade de organização como um todo, desenvolvendo e disseminando boas práticas de gestão, de forma a otimizarem os meios de que dispõem, maximizando o seu impacto e a sua intervenção. Este capítulo apresentou e analisou os fatores de gestão com impacto no trabalho voluntário. A revisão da literatura permitiu identificar a formação, o reconhecimento e recompensa, o recrutamento e seleção, a supervisão e avaliação de desempenho, a comunicação e o ambiente de equipa como importantes fatores de gestão. Uma análise mais detalhada possibilitou a identificação dos fatores de gestão considerados mais influentes no trabalho voluntário – recrutamento e seleção, formação e reconhecimento e recompensa, pois estes representam pontos de envolvimento centrais na experiência do voluntário enquanto membro de uma qualquer organização. No final do capítulo é apresentado o modelo (Figura 3.1) que serve de base a este trabalho de investigação e que realça as etapas de envolvimento dos voluntários, assim como os fatores de gestão que caracterizam cada uma dessas etapas.

CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA

CAPÍTULO 4 – SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA

A satisfação com o trabalho é uma das variáveis mais estudadas no campo de ação do comportamento organizacional, essencialmente porque tem sido associada ao desempenho (Cunha et al., 2006). Tradicionalmente a satisfação com o trabalho é definida como uma reação às situações do próprio trabalho (Ilies e Judge, 2004) e uma das mais famosas definições considera a satisfação como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Locke 1976: 1304), assumindo, portanto, a existência de uma relação entre pensamentos e sentimentos ou entre cognição e afeição (Judge et al., 2001). Brief (1998) salienta igualmente a dimensão afetiva e/ou cognitiva da satisfação fazendo referência ao estado emocional relativo à experiência de trabalho.

Antes de avançar é relevante referir a distinção entre a motivação e a satisfação, sendo que a satisfação terá implícitas avaliações e afetos sobre condições e/ou resultados e a motivação incluíra comportamentos esforçados e persistentes no sentido de alcançar condições e/ou resultados (Cunha et al., 2006) ou seja “a satisfação deriva da experiência ao passo que a motivação se situa a montante da experiência” (Michel 1993:160).

No contexto do voluntariado parece coerente considerar-se que voluntários mais satisfeitos serão voluntários mais ativos e com maior probabilidade de permanecerem numa organização (Locke e Latham, 1990; Finkelstein, 2008), sendo que o conceito de satisfação é considerado teoricamente relevante em muitos trabalhos de investigação acerca dos fatores que influenciam a permanência do voluntário em determinada organização (Vecina, Chacón e Sueiro, 2009). A literatura patenteia uma marcante relação entre a satisfação e a intenção de permanência do voluntário (Yiu, Au e Tang, 2001; Dick et al., 2004) e a satisfação pode ainda ter um papel mediador entre a participação do voluntário e o abandono (Farmer e Fedor, 1997).

O interesse sobre a retenção dos trabalhadores tem variado ao longo do tempo em função das dependências do mercado de trabalho relativamente às condições económicas. Mais recentemente o assunto assumiu a linha da frente e múltiplos têm sido os trabalhos de investigação que dissecam este tópico (Torrington, Hall e Taylor, 2002). Nos dias de hoje é tão importante ter talentos nas organizações como manter talentos (Izawa, Silva e Scholtze, 2006) e como tal torna-se essencial implementar estratégias que permitam desenvolver os processos de atração, desenvolvimento e

retenção de pessoas com as competências e aptidões mais adequadas (Lockwood, 2006). Se o talento for considerado como elemento vital na conceção e implementação de decisões diferenciadas e estilizadas então uma das inquietações primordiais da organização deverá ser a retenção.

Atendendo ao exposto, este ponto revê e discute a literatura sobre a satisfação e a intenção de permanência. Depois de apresentados os conceitos estes serão discutidos num âmbito mais lato e de seguida num âmbito estritamente ligado ao voluntariado. Ressalva-se desde já que em consequência da proximidade entre estes dois conceitos é deliberada a decisão de se fazer uma abordagem conjunta.

4.1 Satisfação no Trabalho

A definição de satisfação aparece associada a estados afetivos e a cognições e poderá ser entendida como um estado emocional positivo, ou negativo, decorrente de uma avaliação do trabalho (Locke, 1976; Judge et al., 2001). A satisfação com o trabalho pode ainda ser compreendida como a resposta a um combinado de fatores percecionados pelos indivíduos. A integração de indivíduos satisfeitos com o seu trabalho é um fator de competitividade acrescida (Parente, 2010) e como tal a análise às causas da satisfação com o trabalho assume contornos essenciais. Esta análise considera três grandes fatores: o indivíduo (quais as características individuais que tornam os indivíduos mais ou menos satisfeitos), o trabalho (quais as características do contexto de trabalho e do próprio trabalho que induzem maior ou menor satisfação), a interação indivíduo/trabalho (como é que as características individuais e as características da situação se combinam para explicar a maior ou menor satisfação) (Cunha et al., 2006; Dias, 2009). Estes autores afirmam, no entanto, que esta é uma forma singela de explorar o conceito de satisfação e suas implicações organizacionais, pois é preciso frisar que o conceito de satisfação é multidimensional, pode sofrer influências de vários fatores externos e pode fazer referência a um vasto leque de facetas próprias, nomeadamente: satisfação com a tarefa, com a chefia, com a equipa, com os colegas, entre outras possibilidades. Apesar da satisfação no trabalho poder ser influenciada por valores, expectativas ou necessidades, a ideia de multidimensionalidade previamente referida faz sobressair a necessidade deste conceito poder ser medido de uma forma mais genérica ou de uma forma mais discriminada, quer dizer que alguns autores defendem a utilização de um só indicador genérico enquanto outros consideram que a melhor forma de medir a satisfação será construir indicadores que espelhem uma análise

desagregada da satisfação (Dias, 2009). Atendendo a essa multidimensionalidade muitas têm sido as teorias propostas para explicar a satisfação. Ainda assim, e de uma forma ampla, estas podem ser agrupadas em três grandes categorias: teorias centradas no indivíduo, teorias centradas nas situações e teorias centradas nas interações entre indivíduos e situações (Judge et al., 2001; Cunha et al., 2006).

As teorias centradas no indivíduo analisam a relação entre variáveis individuais específicas (exº diferenças individuais como a necessidade de crescimento psicológico ou variáveis demográficas) e o grau de satisfação com o trabalho (Cunha et al., 2006). Estas teorias surgiram recentemente e como tal são as menos desenvolvidas, o seu ponto fulcral é reconhecer a existência de diferenças entre indivíduos enquanto elemento influenciador da satisfação (Judge et al., 2001). As teorias centradas nas situações procuram uma relação entre as características do trabalho e a satisfação (Loher et al., 1985; Kumar et al., 2011), ou seja, “preconizam que as características da situação são o principal determinante da satisfação percebida. Procuram identificar características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos” (Cunha et al., 2006: 184). Muitas têm sido as variáveis tidas como potencialmente influenciadoras da satisfação, sendo as mais representativas: clima organizacional (conjunto de valores, normas, atitudes e comportamentos de um sistema social), características do trabalho (grau de enriquecimento do trabalho) e informação social (assume que o indivíduo adapta atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social, por isso considera que a satisfação do indivíduo seria estabelecida por comparação/nivelamento com um conjunto de outros atores organizacionais). As teorias centradas na interação entre indivíduo e situação são teorias que enfatizam o conjunto de interações entre o indivíduo e o ambiente de trabalho que o rodeia (Hulin e Judge, 2003), ou seja “o comportamento não é visto como controlado internamente nem externamente, mas antes como resultado da confluência de fatores internos e externos” (Cunha et al., 2006: 186). Portanto estes modelos estilizam uma outra via para o estudo da satisfação no trabalho, abrindo portas ao pluralismo e rejeitando visões unilaterais, baseando-se na compatibilidade entre pessoas e situações (Smith e Schneider, 2004).

4.2 Satisfação no Voluntariado e Mensuração

Pode afirmar-se que existem semelhanças, relativamente à experiência de trabalho, entre trabalhadores pagos e não pagos. Ambos interagem com uma organização e com as outras pessoas que fazem parte dessa mesma organização. Paralelamente têm

expectativas acerca da sua participação, no entanto a natureza destas expectativas pode ser bastante distinta, portanto pode afirmar-se que as semelhanças existentes serão insuficientes para justificar a assunção de que a satisfação no trabalho terá os mesmos contornos para trabalhadores pagos e não pagos (Galindo-Kuhn e Guzley, 2001).

Substancialmente plural, a literatura que oscila em torno do comportamento de indivíduos profissionalizados não pode ser alongada e sobreposta a indivíduos voluntários porquanto subsistem distinções relevantes entre trabalhadores e voluntários, já referidas anteriormente, e que podem afetar as atitudes dos indivíduos relativamente às tarefas que lhes são atribuídas e como tal influenciar, também, a satisfação (Galindo-Kuhn e Guzley, 2001). A maior parte dos trabalhos de investigação na área do voluntariado concorda com a importância que a satisfação desempenha, apesar de não existir consenso acerca das dimensões que devem ser avaliadas (Vecina, Chacón e Sueiro, 2009). O vasto leque de ferramentas de medida que acompanham o conceito no contexto empresarial avolumam a densidade já referida e conduzem-nos para um amplo conjunto de conceptualizações deste constructo (Silverberg, Marshall e Ellis, 2001).

A Tabela 4.1 expõe um resumo da investigação levada a cabo na área da satisfação dos voluntários, identificando as dimensões da satisfação, as suas formas de medida e o contexto no qual a investigação foi levada a cabo. A mensuração da satisfação tem já uma longa história (Spector, 1997), sendo caracterizada por uma grande variedade de instrumentos de mensuração (Galindo-Kuhn e Guzley, 2001) que podem usar uma só questão para medir a satisfação global, ou questões separadas para medir a satisfação intrínseca (resultante da tarefa) e extrínseca (consequência de uma ação) (Stride, Wall e Catley, 2007). A Tabela 4.1 reflete exatamente esta diversidade de instrumentos aplicados no estudo das diferentes dimensões da satisfação no contexto do voluntariado. As já mencionadas dimensões podem conter a análise da satisfação com a habilidade para completar tarefas (Costa, Chalip e Green, 2006), a satisfação com os procedimentos operacionais (Silverberg, Marshall e Ellis, 2001) ou a satisfação com a gestão (Vecina, Chacón e Sueiro, 2009), apenas para mencionar alguns exemplos. Podem ainda conter uma análise à satisfação mais global ou à satisfação com a experiência do voluntariado (Kulik, 2007; Finkelstein, 2008; Stukas et al., 2009).

Estes resultados foram obtidos após pesquisa em bases de dados bibliográficas, que identificou e analisou um combinado de publicações, num primeiro momento, de carácter multidisciplinar (por exemplo *Journal of Social Service Research*, *Social Behavior and Personality*, *Asian Journal of Social Psychology*, *The Spanish Journal of*

Psychology, Psicothema, Motivation and Emotion, Journal of Sport Management e *Sport Management Review*) e, num segundo momento, de carácter mais específico (por exemplo *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* e *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*). A pesquisa usou as palavras-chave “*satisfaction*” e “*volunteers*” (no título e no corpo do texto) e cobriu todos os números entre os anos 1997 e 2011.

Tabela 4.1 – Satisfação: dimensões, métodos e contexto

Autores	Dimensões	Métodos	Contexto
Farmer e Fedor (1997)	Satisfação global	Questionário	Voluntários da saúde
Cnaan e Cascio (1998)	Satisfação com a experiência do voluntariado	Questionário	Voluntários de apoio social
Farrell, Johnston, e Twynam (1998)	Satisfação com a experiência do voluntariado, com as infraestruturas e a organização	Questionário	Voluntários de desporto
Galindo-Kuhn e Guzley (2001)	Satisfação com a qualidade da comunicação, com as tarefas, com a eficácia da participação, com o apoio e com a integração no grupo	Questionário	Voluntários de serviços recreativos
Silverberg Marshall e Ellis (2001)	Satisfação com a natureza do trabalho, com as recompensas contingenciais, com a supervisão, com os procedimentos operacionais, com os outros voluntários e com a comunicação	Questionário	Voluntários de serviços públicos e recreativos
Yiu, Au e Tang (2001)	Satisfação com o trabalho	Questionário	Voluntários de apoio social
Dávila (2002)	Satisfação com as atividades voluntárias e global	Questionário	Voluntários de apoio social e do ambiente
Kemp (2002)	Satisfação global	Questionário	Voluntários de desporto
Doherty e Carron (2003)	Satisfação global	Questionário	Voluntários de desporto
Sherer (2004)	Satisfação com o trabalho, com o serviço, com os gestores e com os outros voluntários	Entrevistas	Voluntários de serviços públicos
Cheung, Tang e Yan (2006)	Satisfação com o trabalho	Questionário	Voluntários seniores
Costa, Chalip e Green (2006)	Satisfação com a informação, com a autonomia, com a habilidade de completar tarefas e com o pagamento / reconhecimento	Questionário	Voluntários de desporto
Kulik (2007)	Satisfação com a atividade de voluntariado	Questionário	Voluntários adolescentes
Arias e López (2008)	Satisfação com o apoio social recebido da família do voluntário, dos amigos, de outros voluntários e do staff	Questionário	Voluntários de apoio social
Millette e Gagné (2008)	Satisfação global	Questionário	Voluntários de apoio social
Finkelstein (2008)	Satisfação com a experiência do voluntariado	Questionário	Voluntários de um hospício
Stukas et al. (2009)	Satisfação com a experiência do voluntariado	Questionário	Vários
Vecina, Chacón e Sueiro (2009, 2010)	Satisfação com a gestão, com as tarefas e com as motivações	Questionário	Voluntários de apoio social

Em muitos contextos os voluntários são hoje um recurso escasso e como tal carecem de cuidados convenientes (Vecina, Chacón e Sueiro, 2009). De acordo com estes autores, independentemente do número e tipos de questões que possam ser usadas, o conceito de satisfação deve ser avaliado considerando, pelo menos, a satisfação com as motivações e com a organização, pois é fundamental considerar a oportunidade que cada organização dá aos seus voluntários para estes capitalizarem as suas aptidões e habilidades de forma a irem de encontro às suas expectativas. É ainda importante referir que alguns autores (Dias, 2009) defendem que a correta análise da satisfação no trabalho não se deve fazer usando um só indicador genérico, mas antes através de um indicador construído a partir dos vários aspetos do trabalho.

Um entendimento mais aprofundado das motivações dos voluntários simplificará a definição de tarefas, permitirá que estas sejam desenvolvidas por forma a irem de encontro às motivações, proporcionando o aumento da sua satisfação (Finkelstein, 2008) e ainda poderá servir de importante elemento de atração (Trogon, 2005). Além disso, já que o apoio económico é uma variável ausente, é necessário avaliar a gratificação pessoal dos voluntários (Vecina, Chacón e Sueiro, 2009) através da análise das suas motivações e da forma como estão a ir ao encontro das mesmas. Por exemplo o trabalho de investigação desenvolvido por Tewksbury e Dabney (2004) nomeia os valores religiosos como a motivação primordial dos voluntários que fazem parte deste trabalho (estes desenvolvem as suas atividades numa prisão) e como estes voluntários consideram que a sua ligação com a organização e com os prisioneiros lhes permite pôr em prática os seus valores religiosos apresentam níveis de satisfação bastante elevados. Acompanhar e perceber a satisfação individual dos voluntários reveste-se de especial importância (Hibbert, Piacentini e Dajani, 2003) em cenários em que a sua presença se tornou já vital e cujo futuro depende da sua permanência. Ainda assim é necessário mencionar que as motivações podem não ser constantes, e estas modificações podem ter consequências ora positivas ora negativas (Hibbert, Piacentini e Dajani, 2003), até porque a experiência do trabalho voluntário pode variar muito de um voluntário para outro (Waters e Bortree, 2010).

O contexto organizacional no qual os voluntários desenvolvem as suas tarefas é muitas vezes colocado em segundo plano ou até omitido (Grube e Piliavin, 2000), e como tal é importante considerar a satisfação dos voluntários com os diversos aspetos relacionados com a gestão (Farrell, Johnston e Twynam, 1998; Vecina, Chacón e Sueiro, 2009). Os fatores de gestão que podem influenciar a satisfação são muitos e variados, sendo que

no capítulo anterior foi levado a cabo uma discussão pormenorizada sobre a importância de cada um deles, sublinhando-se os que assumem um papel mais relevante. Tendo por base a necessidade de aperfeiçoar e afinar os processos relativos ao recrutamento e seleção, à formação e à recompensa e reconhecimento, Costa, Chalip e Green (2006) referem que é basilar identificar formas de ampliar a satisfação global dos voluntários relativamente à sua experiência enquanto tal. Cnaan e Cascio (1998) declaram que a satisfação dos voluntários, bem assim como a sua permanência na organização à qual pertencem, podem ser explicados pelas práticas de gestão do voluntariado. O trabalho de Blanchard (2006), acerca de voluntários hospitalares, evidencia algumas dificuldades referenciadas pelos voluntários relativamente à forma como estes desempenham o seu papel de uma forma eficiente. Li, Lin e Chen (2007) referem que os voluntários da área da saúde sentem necessidade de programas de formação mais assertivos.

Considerando as configurações referidas previamente assim como as características específicas deste trabalho de investigação e o contexto no qual este se desenvolve, parece importante considerar os pontos comuns existentes entre as diferentes escalas que efetivamente ajudam a medir a satisfação com o trabalho voluntário que são então a satisfação com as motivações e com a organização e que irão servir de base à construção do constructo, que se encontra detalhado no capítulo relativo à metodologia de investigação.

4.3 Intenção de Permanência no Trabalho

A intenção de permanência refere-se à vontade consciente e deliberada do funcionário ou voluntário permanecer na organização (Tett e Meyer, 1993). Estreitamente relacionado com este conceito existem dois outros, com significados próximos, e que acompanham as análises desta temática, são eles a intenção de abandono e o turnover. A intenção de abandono é o desejo, consciente e deliberado, de abandonar a organização num futuro próximo (Cho, Johanson e Guchait, 2009) e o turnover é a percentagem de trabalhadores substituídos numa determinada organização, durante um período de tempo, portanto é a rotação do número de trabalhadores (Torrington, Hall e Taylor, 2002; Federman, 2009). A importância de abordar estas temáticas prende-se com o impacto que estas podem ter numa determinada organização. Sustentar taxas de turnover baixas e trabalhar a retenção pode acarretar diversas vantagens, designadamente reduz os elevados custos inerentes à substituição dos trabalhadores, evita a perda de trabalhadores experientes, assim como minora o impacto do investimento (em termos de tempo e dinheiro) que a organização fez em determinado indivíduo e, finalmente, elevadas taxas de turnover podem ser um sintoma de uma gestão desadequada e prejudicar a imagem da organização junto dos seus stakeholders (Torrington, Hall e Taylor, 2002).

Os estudos sobre a retenção focam-se essencialmente em duas perspetivas, uma que considera a organização como um todo e analisa as taxas de turnover ao longo do tempo e faz comparações com a indústria da qual a organização faz parte, tentando trabalhar em políticas que fomentem a retenção dos funcionários; outra mais recente (Hausknecht, Rodda e Howard, 2008) que analisa a retenção de funcionários com elevados níveis de performance, ou seja a preocupação desta perspetiva de análise está concentrada na retenção de funcionários talentosos que representem uma importante mais-valia para a organização. Ambas as perspetivas têm como objetivo reduzir as taxas de turnover (Torrington, Hall e Taylor, 2002). É relevante referir que o turnover pode ser voluntário (o funcionário decide abandonar a organização) ou involuntário (a organização pede ao funcionário para este sair da organização) e que se o objetivo de uma organização for reduzir o turnover então um olhar atento sobre os seus níveis, pode ajudar na identificação de eventuais problemas que se espera que possam potenciar soluções (Federman, 2009; Salvador e Terry, 2010). A relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o turnover voluntário têm sido investigadas em vários trabalhos (Cho, Johanson e Guchait, 2009; Gardner, Wright e Moynihan, 2011) e apesar de alguns

autores fazerem referência ao facto da duração dos empregos ser cada vez mais reduzida (Gregg e Wadsworth, 2002; Bansak e Raphael, 2006), a verdade é que tal não se tem verificado (Torrington, Hall e Taylor, 2002).

As taxas de turnover poderão ter impactos positivos e/ou negativos (Dick et al., 2004; Ramlall, 2004; Ongori, 2007). Por um lado as organizações precisam de rejuvenescer o grupo de funcionários para que sejam incorporadas novas ideias, novas perspetivas e novas experiências. Por outro lado, o turnover tem associado elevados custos relacionados com a substituição de funcionários (exº recrutamento e formação) e o facto do turnover poder eventualmente significar problemas relacionados com a gestão da organização enviando sinais negativos para os clientes e outros stakeholders (Torrington, Hall e Taylor, 2002; Davidson e Wang, 2011), enfraquecendo a coesão interna, a estabilidade e até o desenvolvimento da própria organização, leva a que não se deva subestimar esta variável (Wang et al., 2011). A forma de reduzir as taxas de turnover varia de organização para organização, mas é importante mencionar que taxas de turnover abaixo da média da indústria podem trazer elevadas vantagens competitivas (Torrington, Hall e Taylor, 2002). Compreender as razões que estão na base do turnover torna-se essencial, ainda que seja extremamente difícil de se conseguir (Davidson e Wang, 2011), já que dificilmente os investigadores conseguem ter acesso às pessoas que acabaram de sair das organizações, daí que um modo aproximado de analisar este problema é conhecer as intenções de permanência e de abandono.

As estratégias de retenção são vitais para gerir o turnover (Davidson e Wang, 2011), a forma de aumentar a taxa de retenção dos funcionários está nitidamente relacionada com os termos e as condições do contrato que estes têm. Paralelamente podem existir outros fatores com um papel igualmente importante como a autonomia, as oportunidades de desenvolvimento na carreira, a formação (Torrington, Hall e Taylor, 2002; Ongori, 2007) ou os incentivos para a reforma antecipada (Gardner, Wright e Moynihan, 2011), só para mencionar alguns exemplos. Wang et al. (2011) desenvolvem um modelo que permite avaliar o risco de turnover dos funcionários. Deste modelo fazem parte as condições internas e externas da organização assim como as características pessoais dos trabalhadores. As condições externas incluem os níveis de procura e oferta de emprego, as condições da indústria e a localização da organização. As condições internas incluem as condições de gestão, as perspetivas de crescimento e os pontos fortes da organização. As características pessoais dos trabalhadores incluem a satisfação no trabalho, os níveis de confiança na organização e os traços de

personalidade de cada um. A análise a todos estes aspetos irá permitir avaliar o risco de turnover em determinada organização. Muitos têm sido os estudos que relacionam satisfação com turnover (Porter e Steers, 1973), sendo que estes autores chamam a atenção para o conhecimento das expectativas dos trabalhadores como importante indicador dos seus comportamentos, pois tendo conhecimento destes aspetos a organização pode influenciar os níveis de satisfação e consequentemente a decisão do trabalhador relativamente à permanência ou abandono. Como tal, em certas circunstâncias a relação entre satisfação e turnover é indireta já que existem muitos fatores que podem influenciar ambas as variáveis (Honda-Howard e Homma, 2001; Côté e Morgan, 2002).

Para terminar esta análise importa referir que relativamente ao turnover, muitas vezes os voluntários são afetados pelos mesmos fatores que atingem os profissionais (ex^o formação) (Dávila, 2002). No entanto é fundamental ter presente as distinções existentes entre estes dois grupos de atores, sendo assim segue-se uma análise no âmbito do voluntariado.

4.4 Intenção de Permanência no Voluntariado e Mensuração

A intenção de permanência dos voluntários é a probabilidade, identificada pelos próprios, de se manterem enquanto voluntários numa determinada organização (Dávila, 2002) e a retenção pode ser entendida através da forma como a organização mantém os seus voluntários leais e ativos (Stamer, Lerdall e Guo, 2009). Apesar de nos últimos anos o voluntariado ter experimentado uma grande expansão, ainda assim muitas OSFLs estão preocupadas com o tempo de permanência dos voluntários (Dávila, 2008), pois muitas dependem grandemente do trabalho voluntário. Manter taxas de turnover baixas e trabalhar a retenção pode despoletar inúmeras vantagens, nomeadamente a redução de recursos humanos e monetários necessários ao recrutamento e seleção e formação de novos voluntários (Yiu, Au e Tang, 2001). O custo do turnover pode ser muito debilitante, também, por causa da eventual interrupção dos processos da organização, da cultura e de outros componentes quando antigos rostos desaparecem (Jamison, 2003; Watson e Abzug, 2005) e o abandono dos voluntários pode ter impacto na própria organização e nos beneficiários (Dávila, 2002). Fazer com que os voluntários se sintam bem com as tarefas que lhes foram atribuídas assim como com eles próprios é uma forma simples de promover a retenção (Skoglund, 2006). Analogamente a existência de elevadas taxas de turnover de voluntários torna essencial a identificação

das variáveis que possibilitem compreender mais detalhadamente este problema (Arias e López, 2008).

Cuskelly e Auld (2000b) consideram que a retenção está intimamente ligada com o sentido de comunidade e com a estabilidade da organização, sendo que se torna fundamental compreender porquê é que um voluntário decide abandonar a organização. O trabalho de Woods (2006) utiliza uma questão para descobrir quais as estratégias de comunicação que melhor funcionam na retenção de voluntários. Astray e Roda (2008) consideram que as fontes de apoio social aos voluntários podem influenciar a sua permanência numa determinada organização. A retenção pode ser mensurada tanto por índices reais de permanência quanto pelas intenções de permanência (Walter e Tontini, 2009), sendo que o turnover é um conceito intimamente relacionado com a retenção já que mede exatamente a taxa de rotatividade de funcionários (Ongori, 2007). São vários os instrumentos de mensuração da intenção de permanência (Farmer e Fedor, 1997; Galindo-Kuhn e Guzley, 2001) sendo o questionário o mais usado, tal como podemos ver na Tabela 4.2. Os trabalhos referidos usam uma ou duas questões para aferir a intenção de permanência do voluntário, sendo que a maior parte dos trabalhos faz referência a diferentes momentos no tempo (exº probabilidade do voluntário continuar na organização dentro de seis meses, um ano e dois anos) exatamente para medir esta intenção no curto, médio e longo prazo (Dávila, 2002; Doherty e Carron, 2003; Cheung, Tang e Yan, 2006; Hidalgo e Moreno, 2009). A referida Tabela retrata precisamente os métodos, assim como detalha o respetivo contexto de análise, fazendo sobressair os estudos levados a cabo junto de voluntários de apoio social.

Estes resultados foram obtidos após pesquisa em bases de dados bibliográficas, que identificou e analisou um combinado de publicações, num primeiro momento, de carácter multidisciplinar (por exemplo *Journal of Community Psychology*, *Journal of Social Service Research*, *Asian Journal of Social Psychology*, *Psicothem* e *Motivation and Emotion*) e, num segundo momento, de carácter mais específico (por exemplo *Nonprofit Management & Leadership*, *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* e *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*). A pesquisa usou as palavras-chave “*remain intention*”, “*permanence intention*” e “*volunteers*” (no título e no corpo do texto) e cobriu todos os números entre os anos 1997 e 2011.

Tabela 4.2 - Intenção de Permanência: dimensões, métodos e contexto

Autores	Dimensões	Métodos	Contexto
Farmer e Fedor (1997)	Intenção de continuar a fazer voluntariado	Questionário	Voluntários da saúde
Wymer (1999)	Razão para continuar a ser voluntário	Questionário	Voluntários hospitalares e voluntários de apoio social, religioso, educacional e culturais
Galindo-Kuhn e Guzley (2001)	Intenção de continuar a fazer voluntariado	Questionário	Voluntários de serviços recreativos
Yiu, Au e Tang (2001)	Duração esperada do serviço	Questionário	Voluntários de apoio social
Dávila (2002)	Intenção de continuar a fazer voluntariado	Questionário	Voluntários de apoio social e do ambiente
Doherty e Carron (2003)	Intenção de abandonar	Questionário	Voluntários de desporto
Cheung, Tang e Yan (2006)	Intenção de continuar a fazer voluntariado	Questionário	Voluntários seniores
Arias e López (2008)	Intenção de continuar a fazer voluntariado	Questionário	Voluntários de apoio social
Millette e Gagné (2008)	Intenção de abandonar	Questionário	Voluntários de apoio social
Hidalgo e Moreno (2009)	Intenção de continuar a fazer voluntariado	Questionário	Voluntários de apoio social e ao meio ambiente
MacDonald et al. (2009)	Intenção de abandonar	Questionário	Voluntários da saúde
Stukas et al. (2009)	Intenção de continuar a fazer voluntariado na própria organização ou noutra organização	Questionário	Vários
Waters e Bortree (2010)	Intenção de continuar a fazer voluntariado	Questionário	Voluntários adolescentes
Yiu, Au e Tang (2010)	Retenção (número de anos)	Questionário	Vários
Huber (2011)	Motivação para continuar	Questionário	Voluntários de apoio ao meio ambiente

Identificar os fatores específicos que atingem a decisão de permanência pode ser extremamente profícuo para a organização e muitos têm sido os modelos teóricos (exº o modelo psicossocial explicativo da permanência do voluntariado), desenvolvidos para tentar explicar exatamente esses fatores de abandono e/ou de permanência (Dávila, 2008; Hidalgo e Moreno, 2009; Huber, 2011). Motivos relacionados com altruísmo, desenvolvimento pessoal, preocupação com a comunidade e aumento da autoestima são nomeados como importantes fatores motivacionais relacionados com a intenção de permanência de voluntários de serviço social (Omoto e Snyder, 1995), sendo que é

ainda importante referir que a antiguidade do voluntário na sua organização opera a favor da intenção de permanência do voluntário (Arias e López, 2008). É possível ainda encontrar a influência não só de variáveis demográficas (exº idade, estado civil, rendimento ou educação) (Omoto e Snyder, 1995; Cnaan e Cascio, 1998; Chacón, Vecina e Dávila, 2007; Kulik, 2007; Hidalgo e Moreno, 2009; Huber, 2011), mas o papel desempenhado na organização e a influência da gestão da organização (Ferreira, Proença e Proença, 2011; Huber, 2011), sendo que no trabalho de Dávila (2002) é feito um importante levantamento dos fatores que podem influenciar a permanência do voluntário em determinada organização e entre eles podemos destacar: a adequada seleção dos voluntários, apropriada formação, a existência de práticas de reconhecimento e o feedback, entre outros fatores. Para terminar importa salientar que apesar dos voluntários da área da saúde, comparando com voluntários de outras áreas, dedicarem mais horas à organização à qual pertencem (Wymer, 1999) são mais difíceis de serem retidos devido à eventual exaustão emocional resultante das especificidades da área de atuação (Crook et al., 2006) e devido às exigências do ambiente de trabalho e das próprias tarefas (Li, Lin e Chen, 2007).

4.5 Conclusão

Este capítulo levou a cabo uma análise a dois conceitos vitais para este trabalho de investigação: satisfação e intenção de permanência. Identificou-se uma contiguidade, comprovada pela literatura referida ao longo do capítulo, entre estes dois conceitos e como tal é premeditada a utilização de um só capítulo, possibilitando um entendimento preciso sobre a proximidade de diálogos e influências entre os referidos conceitos.

Este capítulo reviu e discutiu primeiramente, a satisfação numa extensão mais ampla, seguindo-se uma análise mais estrita ao voluntariado. Posteriormente, analisou-se a intenção de permanência também em dois níveis, um mais lato e outro mais focado no voluntariado.

CAPÍTULO 5 – PROBLEMA, MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 5 – PROBLEMA, MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo pretende-se apresentar o problema de investigação e discutir o modelo de investigação proposto, sendo também definidos os constructos que integram o referido modelo. Pretende-se ainda explicar os objetivos e as hipóteses de investigação.

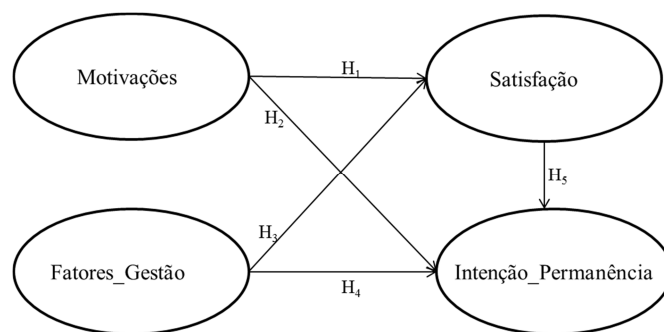
5.1 Problema e Modelo de Investigação

Para a maior parte das organizações sem fins lucrativos captar voluntários é muito difícil, sendo que existem exceções e efetivamente algumas organizações não necessitam fazer grandes esforços para conseguirem voluntários (Wilson e Pimm, 1996). De acordo com os mesmos autores as organizações que têm muito prestígio precisam apenas de proceder a convites e rapidamente conseguem aderentes. Outro grupo de organizações que consegue facilmente captar voluntários é aquele em que os voluntários podem usufruir do “produto” em causa, por exemplo, concertos de música. Ainda assim, a tarefa de comunicação que precisa de ser desenvolvida para que a organização consiga captar e manter voluntários para levar a cabo o seu trabalho deve considerar a variedade de fatores que influenciam os indivíduos e os fazem doar o seu tempo a programas de voluntariado (Phillips, 1982; Dolnicar e Randle, 2007a). “Quanto melhor uma organização conhecer os voluntários, mais essa organização poderá ir de encontro às necessidades e expectativas desses mesmos indivíduos. Por isso, compreender as motivações que podem levar um indivíduo a doar o seu tempo a uma determinada organização é relevante” (Ferreira, Proença e Proença, 2008: 43). Ao mesmo tempo, quando o voluntário está satisfeito com a sua experiência e reconhece benefícios na atividade que está a levar a cabo, a probabilidade de ele continuar a colaborar com determinada organização é maior (Cnaan e Goldberg-Glen, 1991; Handy e Srinivasan, 2004). De acordo com Starnes e Wymer (2001) os indivíduos irão continuar o seu serviço como voluntários se a sua experiência tiver sido positiva. Sendo assim, a problemática aqui identificada torna-se, agora, mais nítida referindo a necessidade de se conhecer as motivações dos voluntários e compreender a intenção de permanência dos mesmos. Segue-se a discussão do modelo de investigação proposto.

De acordo com a revisão da literatura os modelos que tentam explicar a intenção de permanência dos voluntários incorporam algumas destas variáveis e os seus resultados seguem uma aproximação funcional (Vecina, Chacón e Sueiro, 2010). O modelo usado nesta investigação é contíguo à aproximação funcional já que sublinha a importância

das motivações e da satisfação (Clary et al., 1998; Stukas et al., 2009). Neste cenário propõe-se o esquema de pesquisa representado da Figura 5.1, inspirado no *Volunteer Process Model* proposto por Omoto e Snyder (1995). O modelo destes autores encara o voluntariado como sendo um processo determinado pela combinação das motivações que originam o voluntariado com as experiências dos voluntários atuais (Omoto e Snyder, 1995; Penner, 2002). Os autores, primeiro, identificam os fatores que estão na génese da decisão, ou seja que fatores fazem com que um indivíduo decida doar o seu tempo a uma determinada causa ou organização; de seguida exploram as experiências dos voluntários, particularmente aquelas experiências que podem promover um envolvimento contínuo, focando-se na satisfação e na integração organizacional dos voluntários; e, finalmente, abordam as consequências do voluntariado através da análise da continuidade do serviço do voluntário, analisando em particular as ligações da intenção de permanência com as duas fases anteriores (Omoto e Snyder, 1995). O modelo considera, também, o suporte social, a satisfação e a integração na organização como determinantes críticos para a intenção de permanência de voluntários. Assim, foi adaptado o modelo de Omoto e Snyder (1995), incluindo-se a variável “fatores de gestão” pois, por um lado a literatura sublinha a carência de conhecimento das práticas de gestão de voluntários (Stamer, Lerdall e Guo, 2008) e, por outro lado, afigura-se essencial compreender a influência do contexto no qual os voluntários desempenham as suas tarefas (Paúl, Martin e Roseira, 1999). Consequentemente, o modelo apresentado na Figura 5.1 relaciona a intenção de permanência dos voluntários com as motivações (Omoto e Snyder, 1993; Clary et al., 1998; Chacón, Vecina e Dávila, 2007), a satisfação (Omoto e Snyder, 1993; Mesch et al., 1998) e os fatores de gestão das OSFLs (Bryant et al., 2003), sendo que também se pretende verificar a relação que pode existir entre os fatores de gestão e a satisfação (Costa, Chalip e Green, 2006).

Figura 5.1 – Síntese do modelo de investigação e respetivas hipóteses



O modelo proposto pretende explicar a intenção de permanência dos voluntários nas suas organizações a partir das motivações, dos fatores de gestão e da satisfação. As organizações estudadas serão da área da saúde atendendo ao facto de existirem poucos estudos sobre estes tipos de OSFLs (ver Tabela 2.1 – capítulo 2).

5.2 Objetivos e Hipóteses de Investigação

Quando uma organização compreende as razões que conduzem determinado indivíduo a doar o seu tempo, consegue enriquecer a experiência do voluntário (Trogon, 2005). Diferentes indivíduos podem estar envolvidos no mesmo trabalho voluntário por distintas razões. Essas diferentes razões ou motivos tornaram distintas as experiências de voluntariado e a percepção da satisfação com a mesma. Para além disso, os motivos de um indivíduo podem alterar-se ao longo do tempo (Finkelstein, 2008). As motivações que atraem os voluntários podem ser distintas das que os fidelizam ou os retêm na organização (Winniford, Carpenter e Grider, 1997). Por exemplo, um indivíduo pode, primeiro, decidir ser voluntário numa organização por motivos relacionados com a sua carreira profissional, mas posteriormente ser impulsionado a manter-se como voluntário por razões diferentes, como por exemplo, por necessidades de interação social. Esta distinção não está clara na literatura. Pretende-se, pois, conhecer o que leva determinado indivíduo a doar o seu tempo e trabalho a uma organização. Justifica-se uma investigação que estude estas motivações, sendo que a análise desses dados pode ter implicações na forma como as OSFLs devem recrutar ou seduzir os voluntários. Portanto, no essencial, **o primeiro objetivo desta investigação é identificar as motivações que levam um indivíduo voluntário a doar o seu tempo e trabalho a uma OSFL.**

As variáveis que afetam a intenção de permanência dos voluntários foram, e ainda são, objeto de muita investigação, em particular na última década (Vecina, Chacón e Sueiro, 2010). De acordo com Penner (2002) as variáveis que influenciam a intenção de permanência podem ser agrupadas nas seguintes categorias: fatores situacionais, variáveis sociodemográficas, crenças e valores, variáveis da personalidade, variáveis da organização e variáveis relacionadas com a identidade pessoal. Recentemente Stukas e os seus colegas (2009) desenvolveram um índice (Total Match Índice) na tentativa de conseguirem prever o grau de satisfação do voluntário e a sua intenção de ficar em determinada organização. Este índice verifica se determinadas características da

envolvente do voluntário lhes permitem desenvolver o seu trabalho de forma a irem de encontro às suas principais motivações. Este trabalho mostra que estes aspetos devem ser conciliados com outros de forma a se poder concluir mais rigorosamente sobre a satisfação e a permanência dos voluntários numa organização (Stukas et al., 2009). Sendo assim, **o segundo objetivo deste trabalho de investigação é a compreensão da intenção de permanência dos voluntários em determinada OSFL.**

A satisfação dos voluntários é fundamental para reter estes indivíduos nas organizações, e compreender o que os motiva é essencial (Trogon, 2005; O'Dwyer e Timonen, 2009). Alguns autores encontraram uma relação positiva entre alguns tipos de motivações e a satisfação dos voluntários (Omoto e Snyder, 1995; Silverberg, Marshall e Ellis, 2001; Kemp, 2002; Vecina, Chacón e Sueiro, 2010), isto é os voluntários que apresentam níveis de satisfação mais elevados são aqueles cujas atividades lhes permitem ir de encontro às suas principais motivações. Stukas et al. (2009) concordam com o argumento anterior e sublinham a importância de se utilizar a abordagem funcional das motivações. Sendo a satisfação um aspeto extraordinariamente importante para as organizações que trabalham e dependem de voluntários este deveria ser um aspeto crucial com o qual as OSFLs se devem preocupar. No entanto, e de acordo com Silverberg, Marshall e Ellis (2001), existem poucos estudos nesta área.

Atendendo à argumentação e contextualização previamente definidas surge a primeira hipótese deste trabalho de investigação, que se encontra visível na Figura 5.1:

H1: Existe uma relação positiva entre as motivações e a satisfação dos voluntários

É possível, também, afirmar-se que os indivíduos mais motivados são os que pretendem permanecer (Dávila, 2002), isto é, a intenção de permanência dos voluntários poderá estar dependente do facto de a organização conseguir ir de encontro às suas motivações (Vecina, Chacón e Sueiro, 2010). De acordo com Okun e Eisenberg (1992) e Stukas et al. (2009) as motivações para o voluntariado são melhores para fazer previsões acerca da intenção de permanência dos voluntários quando é usada uma perspetiva multidimensional já que esta se apresenta estatisticamente mais robusta quando comparada com uma perspetiva unidimensional.

H2: Existe uma relação positiva entre as motivações e a intenção de permanência dos voluntários

Os fatores de gestão podem desempenhar um papel muito importante no cotidiano dos voluntários, assim como na sua satisfação e na sua intenção de permanência. A literatura sobre o comportamento organizacional de voluntários, em geral, e sobre o seu desempenho, em particular, é escassa (Cnaan e Cascio, 1998). Para além disso a literatura refere a necessidade de se melhorar o conhecimento das práticas de gestão de voluntários (Stamer, Lerdall e Guo, 2008) e a criação de estruturas organizativas de promoção de voluntariado que permitam uma gestão adequada (Paúl, Martin e Roseira, 1999). Previamente foram identificados os fatores de gestão que podem influenciar o trabalho voluntário sendo que o recrutamento e seleção, a formação e o reconhecimento e recompensa foram considerados como os mais influentes. Portanto, pretende-se compreender o impacto dos fatores de gestão na satisfação e intenção de permanência dos voluntários.

De acordo com Costa, Chalip e Green (2006) o trabalho futuro deve explorar a relação entre o envolvimento e o sentido de comunidade dos voluntários e a sua satisfação com o trabalho, particularmente tendo em atenção a forma como a gestão e a formação de voluntários afeta a referida relação. Diferentes razões podem explicar o envolvimento e a satisfação dos voluntários e pode-se encontrar no recrutamento e seleção um elemento explicativo essencial já que os voluntários têm que passar por um processo de recrutamento e seleção rigoroso onde os coordenadores clarificam as expectativas (Edwards, 2005). Brudney e Kellough (2000) mostram, em estudos realizados em instituições públicas, que existe falta de habilidade para conseguir atrair um número de voluntários suficientes que garanta a manutenção das necessidades dessas organizações. Outras investigações concluíram que atrair voluntários é o obstáculo mais sério à implementação de programas que os incluam (Brudney e Kellough, 2000; O'Dwyer e Timonen, 2009), ainda que a literatura sugira importantes benefícios relacionados com o voluntariado, como por exemplo maiores níveis de felicidade e satisfação com a vida (Meier e Stutzer, 2004). Ao mesmo tempo, durante os processos de formação, surgem oportunidades para partilhar experiências e opiniões que ajudam a construir um sentido de comunidade e podem contribuir para o aumento da satisfação com o trabalho (Costa, Chalip e Green, 2006). De acordo com Osborne (1996) apesar dos voluntários representarem uma importante fonte do setor, a falta de investigação sobre as suas

necessidades de formação é evidente. No trabalho de Philips, Little e Goodine (2002) pode-se constatar a importância que o reconhecimento assume, já que os voluntários o referem como o mais importante fator de suporte que as organizações podem oferecer em troca do seu esforço.

A literatura apresenta alguns estudos sobre a satisfação dos voluntários, mas a compreensão da sua ligação com os fatores de gestão e a intenção de permanência dos voluntários é ainda pouco explorada. O impacto dos fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e recompensa e reconhecimento) na satisfação e na intenção de permanência dos voluntários foi estudado isoladamente (Lulewicz, 1995; Peach e Murrell, 1995; Cuskelly e Auld, 2000a; Cuskelly e Auld, 2000b) e poucos são os estudos que analisam, conjuntamente, o papel de vários fatores de gestão (Dávila, 2002; McCurley, 2005; Cuskelly et al., 2006) para compreender a sua influência na satisfação (Costa, Chalip e Green, 2006) e na intenção de permanência (Cuskelly et al., 2006; Arias e López, 2008).

H3: Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a satisfação dos voluntários

H4: Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento, formação e reconhecimento/recompensa) e a intenção de permanência dos voluntários dos voluntários

“Trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidades de abandonar o emprego do que trabalhadores satisfeitos. Assim, os níveis de satisfação podem dar-nos alguma informação sobre as possíveis intenções individuais” (Bilhim 2006:336). O turnover pode ser extremamente volátil, no entanto as organizações consideram necessário ter mais controlo sobre esta variável (Federman, 2009). A evidência sugere que quando o voluntário está satisfeito com a sua experiência a probabilidade de ele continuar a colaborar com determinada organização é maior (Cnaan e Goldberg-Glen, 1991; Finkelstein, 2008). Portanto podemos afirmar que a satisfação é um elemento chave para a retenção dos voluntários (Silverberg, Marshall e Ellis, 2001) e que existe uma relação entre a satisfação e o tempo de permanência dos voluntários (Vecina, Chacón e Sueiro, 2009) já que quanto maior for a satisfação maior será o período de tempo que um voluntário permanece numa determinada organização (Omoto e Snyder, 1995).

H5: Existe uma relação positiva entre a satisfação e a intenção de permanência dos voluntários

O conjunto das hipóteses formuladas encontram-se representadas no modelo da Figura 5.1. Antes de terminar esta análise é ainda relevante referir algumas questões que emolduram este estudo e contribuem para a justificação do mesmo, são eles: (i) a focalização das investigações no contexto norte-americano e australiano; e (ii) a concentração de análises em determinados tipos de OSFLs (Ferreira, Proença e Proença, 2008).

(i) Constatase que a maior parte dos estudos mencionados são oriundos dos EUA, da Austrália e do Canadá. O voluntariado pode ser considerado como mais do que a simples doação de tempo, de facto pode ser entendido como um fenómeno social, cultural e económico, já que o voluntariado se enquadra na forma como a sociedade está organizada e de como aloca as suas responsabilidades sociais (Anheier e Salamon, 1999). Além disso verificou-se que a cultura de um país pode ser determinante na compreensão das motivações dos indivíduos (Steers e Sanchez-Runde, 2002), assim como na sua intenção de permanência (Yiu, Au e Tang, 2001). Mais, entender a cultura do país, do indivíduo e as práticas de gestão são princípios basilares para essa mesma compreensão (Hofstede, 1980; Erez e Earley, 1993). Assim, parece-nos que os padrões de motivações referidos na literatura, assim como as referências aos fatores de gestão, à satisfação e à intenção de permanência sofrem influências culturais da América anglo-saxónica e Austrália. Considera-se pois fundamental verificar se este padrão se mantém ou se sofre alterações noutros contextos geográficos, nomeadamente na Europa e particularmente no contexto português.

(ii) O tipo de OSFL também pode estar relacionado com a intenção de permanência. As investigações apresentadas são efetuadas, maioritariamente, em organizações ligadas ao desporto ou à arte (nomeadamente em museus), o que pode influenciar, para além da intenção de permanência, as restantes variáveis previamente referidas e discutidas na literatura. Por isso, é importante analisar voluntários de outro tipo de organizações, como por exemplo de OSFLs que se dedicam à luta contra a pobreza, ao apoio de crianças e a indivíduos adultos com dificuldades de vários tipos, OSFLs ligadas à saúde, etc., apenas para mencionar alguns exemplos de áreas onde o estudo do voluntariado ainda foi pouco explorado. Os estudos que incluem voluntários de diferentes

organizações são também reduzidos, deixando espaço para que se efetue investigação através de análises comparativas.

5.3 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os objetivos do trabalho de investigação, assim como as hipóteses de pesquisa, ilustradas também através do modelo de investigação proposto. A Tabela 5.1 apresenta uma síntese das hipóteses que servem de base a este trabalho de investigação.

Tabela 5.1 – Síntese das hipóteses

Hipótese 1	Existe uma relação positiva entre as motivações e a satisfação dos voluntários
Hipótese 2	Existe uma relação positiva entre as motivações e a intenção de permanência dos voluntários
Hipótese 3	Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a satisfação dos voluntários
Hipótese 4	Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a intenção de permanência dos voluntários
Hipótese 5	Existe uma relação positiva entre a satisfação e a intenção de permanência dos voluntários

PARTE II – ABORDAGEM EMPÍRICA

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DE DADOS

CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo pretende-se expor a metodologia usada na abordagem empírica deste trabalho, delineada de forma a dar resposta às perguntas de pesquisa e testar as hipóteses de investigação. É explicado o questionário e o pré-teste, assim como os principais conceitos em estudo e respetivas escalas de medida. No final explica-se o processo que levou à construção de uma base de dados primários, indispensável para o estudo em causa.

6.1 Desenho da Pesquisa

A definição do modelo teórico explicativo da intenção de permanência dos voluntários e a subsequente revisão da literatura indicou a indispensabilidade de desenvolvimento de vários conceitos teóricos. Estes conceitos contêm um grau de abstração elevado e como tal não podem ser medidos diretamente, exigindo que seja feita uma definição de indicadores empíricos com base na literatura, que assentam em respostas observáveis.

A utilização de equações estruturais é a metodologia adequada para medir e avaliar as relações propostas pelo modelo apresentado previamente. Esta metodologia permite estimar relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas entre indicadores observáveis e variáveis não observadas designadas por latentes e verificar as relações teóricas de um modelo (Byrne, 2010). Os modelos de equações estruturais dão-nos segurança para inferir a partir dos nossos resultados (Schumacker e Lomax, 2004). Na utilização desta metodologia parte-se de um quadro teórico, de forma a que as especificações, modificações ou avaliações das relações causa-efeito possam ser justificadas (Carvalho, 2004; Rodrigues, 2008b). A forma de recolha de informação é um questionário auto administrado, pois os vários conjuntos de questões vão permitir medir cada constructo ou variável latente. O desenho do questionário envolveu um trabalho exaustivo e detalhado no sentido de dar resposta ao modelo de investigação proposto. Entende-se por variáveis latentes, fatores ou constructos aquelas variáveis não diretamente observáveis ou mensuráveis, sendo a sua “existência” indicada pela sua manifestação em variáveis indicadoras ou manifestas (Marôco, 2010). No nosso caso as variáveis latentes são: motivações, fatores de gestão, satisfação e intenção de permanência. Por sua vez as variáveis manifestas ou observáveis são variáveis medidas, manipuladas ou observadas diretamente.

6.2 Recolha de Dados

Questionário

O questionário, enquanto método de recolha de dados, constitui uma importante etapa deste processo de investigação, como tal importa explicar a sua relevância e o seu papel. O questionário é um meio de comunicação entre investigador e investigado e tem como principal função facultar um conjunto de questões semelhantes para todos os respondentes (Brace, 2008). As suas principais vantagens dizem respeito à sua versatilidade, ao anonimato, a uma melhor gestão do tempo por parte do respondente e à uniformidade na medição, sendo a sua principal desvantagem a eventual baixa taxa de respostas (Hill e Hill, 2005; Brace, 2008). Neste trabalho de investigação foi usado o questionário postal, cujo processo de administração e recolha de respostas teve a duração de aproximadamente nove meses, tendo ocorrido entre Janeiro e Outubro de 2010.

O questionário é composto por sete partes (anexo 1). A primeira parte é dedicada às motivações dos voluntários e pretende identificar as mais referenciadas. A segunda parte é relativa à satisfação e inclui aspetos relacionados com a satisfação com as motivações e com os fatores de gestão. As três partes seguintes são dedicadas aos fatores de gestão, nomeadamente recrutamento e seleção, formação e recompensa e reconhecimento. A sexta parte pretende analisar a retenção dos voluntários e, finalmente, na última parte são colocadas questões genéricas relativas aos dados demográficos dos respondentes. A composição do questionário é detalhada no ponto seguinte.

Os questionários foram enviados para os responsáveis/gestores de cada um dos grupos de voluntários (a desenvolverem as suas atividades na área da saúde), sendo da sua responsabilidade pedir aos voluntários que procedessem ao preenchimento do questionário, assim como a sua posterior recolha e envio. Todos os responsáveis/gestores, que efetivamente participaram nesta pesquisa, foram previamente contactados pela investigadora (pessoal ou telefonicamente) para que compreendessem com mais detalhe os objetivos da pesquisa e ficassem mais comprometidos com a mesma. Juntamente com os questionários foi incluída uma carta de apresentação (anexo 2) que refere os objetivos do trabalho de investigação e solicita a participação dos voluntários pertencentes àquela organização em particular. O carácter confidencial é referido no próprio questionário. O envio postal incluiu um envelope de franquia pré-paga de forma a facilitar o procedimento de devolução do mesmo. O questionário foi

submetido a um pré-teste junto de voluntários de forma a melhorar e ajustar a estrutura e conteúdo do mesmo.

Pré-teste

De acordo com Brace (2008), fazer um pré-teste ao questionário deve ser uma parte integral do processo, mesmo quando este inclui questões que já foram usadas previamente noutros estudos, como é o caso. Dificilmente os questionários, na sua primeira versão, estão no seu melhor formato, portanto devem ser testados e revistos de forma a que investigadores e público que está a ser investigado fiquem satisfeitos (Brace, 2008), ou seja, é necessário garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efetivamente aos problemas colocados pelo investigador (Ghiglione e Matalon, 1997). A amostra do pré-teste, normalmente, é pequena e varia entre os dez e os quarenta inquiridos em função do tipo de investigação (Saunders, Lewis e Thornhill, 2003; Wilson, 2003).

Há dois testes fundamentais que devem ser feitos aos questionários: fiabilidade e validade (Brace, 2008). Para testarmos a fiabilidade verificamos, de acordo com o proposto por Brace (2008): se as perguntas tinham o significado pretendido; se eram completamente compreendidas; se existiam perguntas ambíguas; se a ordem das perguntas era a mais correta e se as instruções de preenchimento eram claras. Para testarmos a validade verificamos, de acordo com o proposto por Brace (2008): se as perguntas eram passíveis de ter resposta e se as alternativas de respostas (no caso de perguntas fechadas) eram suficientes e adequadas.

Neste trabalho de investigação foi levado a cabo um pré-teste cognitivo (Brace, 2008) pois todos os questionários foram aplicados a indivíduos voluntários que reuniam as características necessárias para pertencerem ao público-alvo (Wilson, 2003). Ou seja todos desempenhavam as suas tarefas de voluntários na área da saúde, tinham contacto direto com beneficiários finais (maioritariamente doentes, mas também familiares dos mesmos) e desempenhavam as suas funções em hospitais. Foram efetuadas dez entrevistas individuais e aplicados questionários ao mesmo número de voluntários. As entrevistas foram levadas a cabo pela investigadora deste estudo. Durante a entrevista o questionário foi sendo preenchido, enquanto se discutiam as questões, as alternativas de resposta e se verificava se estavam a ser compreendidas. Foi também possível verificar se existiam questões sensíveis ou abstratas e se existia algum problema no vocabulário usado. Ao mesmo tempo foi dada atenção a perguntas que poderiam não ser

respondidas, um elevado número de respostas em branco poderia identificar um problema no questionário, no entanto tal não aconteceu.

Não se registaram problemas na aplicação do questionário durante o pré-teste. No final foi necessário fazer alguns ajustes, mas apenas no formato do questionário. O resultado do pré-teste permitiu-nos assegurar a fiabilidade e a validade do questionário.

6.3 Escalas de Medida e Operacionalização dos Constructos

As variáveis propostas são constructos, isto é não são diretamente observáveis, pelo que se torna necessário a clarificação das dimensões e escalas usadas na sua definição.

É feita uma revisão da literatura sobre as escalas utilizadas para medir os vários constructos apresentados no modelo que serve de base a esta investigação. Partindo da revisão da literatura são selecionadas as escalas consideradas mais adequadas aos referidos constructos. As medidas usadas neste trabalho baseiam-se em escalas já desenvolvidas na literatura, no entanto com adaptações ao nível da estrutura e do conteúdo, de forma a serem utilizadas e testadas junto dos voluntários. Como referido anteriormente, o questionário pretende medir a motivação, os fatores de gestão, a satisfação e a intenção de permanência dos voluntários. O questionário é dirigido aos voluntários que desenvolvem a sua atividade na área da saúde e pertencem a diferentes organizações que desenvolvem a sua atividade em hospitais.

6.3.1 Motivações

A medição da motivação dos voluntários é operacionalizada através do Volunteer Functions Inventory (VFI) (Clary et al., 1998). Da revisão da literatura sobre as escalas para medir a motivação dos voluntários vários trabalhos usam este mesmo instrumento (Clary et al., 1998; Papadakis, Griffin e Frater, 2004; Trogon, 2005; Yoshioka, Brown e Ashcraft, 2007), o que aumenta a nossa confiança no instrumento e permite a comparação mais fácil dos nossos resultados com estudos prévios da literatura. O VFI permite construir uma categorização de motivações, considerando seis diferentes funções: função de valores, ou seja, oportunidades para o voluntário expressar os seus próprios valores, altruísmo e humanismo; função de compreensão, isto é a oportunidade para aprender e exercitar o seu conhecimento e habilidades; função social, oportunidade de estar com amigos ou fazer novos amigos; função de carreira, relacionada com a carreira profissional que pode ser obtida através do trabalho voluntário; função de proteção relacionada com a resolução de problemas pessoais e que pode servir para

reduzir a culpa por ser mais afortunado que outros; e, finalmente, função de reforço de forma a crescer e desenvolver-se psicologicamente (Clary et al., 1998). Foi cruzada a versão original do VFI com uma versão em espanhol (Dávila, 2002) e daí resultaram alterações em dois itens relacionados com a função social. Entende-se aqui que a função social é mais próxima de sentimentos de pertença e não tanto de fatores extrínsecos (importância dos outros) como aqueles apresentados na versão original, sendo assim os itens 17 e 23⁹ foram adaptados a esta investigação. A escala aplicada às questões varia entre 1 (nada importante) e 7 (extremamente importante). Na Tabela 6.1 estão representados os indicadores e constructos das motivações (que fazem parte do questionário – anexo 1).

⁹ A versão original dos itens 17 e 23 é:

17 – Others with whom I am close place a high value on community service.

23 - Volunteering is an important activity to the people I know best.

Tabela 6.1 – Indicadores e constructo das motivações

Constructo	Motivação
Indicadores	Função de valores, de compreensão, social, de carreira, de proteção, de reforço
Autor	Adaptado de Clary et al. (1998)
Ítems	Indicadores
1. O voluntariado pode ajudar-me a arranjar emprego	Carreira
2. Os meus amigos também são voluntários	Social
3. Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu	Valores
4. As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie	Social
5. O voluntariado faz-me sentir importante	Reforço
6. As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade	Social
7. Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer	Proteção
8. Estou genuinamente preocupado(a) com o grupo para o qual trabalho	Valores
9. Com o voluntariado sinto-me menos só	Proteção
10. Posso fazer novos contactos que podem ajudar o meu negócio ou a minha carreira	Carreira
11. Fazer voluntariado faz-me sentir melhor por ser mais afortunado(a) que outros	Proteção
12. Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico	Compreensão
13. O voluntariado aumenta a minha autoestima	Reforço
14. O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas	Compreensão
15. O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira	Carreira
16. Sinto compaixão pelos mais necessitados	Valores
17. O voluntariado permite-me conhecer outras pessoas	Social
18. O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta	Compreensão
19. Sinto que é importante ajudar os outros	Valores
20. O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais	Proteção
21. O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão	Carreira
22. Posso fazer algo por uma causa que é importante para mim	Valores
23. O voluntariado permite-me ter mais amigos	Social
24. O voluntariado é uma boa forma de fugir aos meus próprios problemas	Proteção
25. Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas	Compreensão
26. O voluntariado faz-me sentir necessário (a)/ útil	Reforço
27. O voluntariado faz-me sentir melhor consigo mesmo	Reforço
28. A experiência de voluntariado vai melhorar o meu curriculum	Carreira
29. O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos	Reforço
30. Posso conhecer melhor as minhas forças	Compreensão

6.3.2 Fatores de Gestão: recrutamento e seleção, formação e recompensa e reconhecimento

Recrutamento e Seleção

De acordo com Bradner (1995), no contexto do voluntariado, antes do processo de recrutamento e seleção é necessário que a organização verifique algumas questões relacionadas com aquilo que realmente necessita, quem poderia desempenhar as tarefas em questão, que tipo de apoio a organização precisa fornecer e que tipo de mensagem deve ser construída tendo em atenção os aspetos referidos anteriormente. No mesmo sentido Brudney (1990) considera que primeiro a organização deve identificar o tipo de tarefas que podem ser desenvolvidas por voluntários e depois deve preparar a descrição dessas mesmas tarefas. Só depois o processo de recrutamento e seleção deve começar. A estas fases Willis (1991) acrescenta no final a apresentação dos voluntários à organização. Cuskelly e Auld (2000a) defendem a existência de, pelo menos, duas fases no processo de recrutamento e seleção, primeiro consideram necessário saber como os voluntários tiveram conhecimento da organização e depois deve fazer-se uma descrição sobre as tarefas que os voluntários devem desempenhar. Wilson e Pimm (1996) e Watson e Abzug (2005) consideram que é necessário que o processo de recrutamento e seleção de voluntários seja em tudo semelhante ao processo de recrutamento e seleção de funcionários e que o primeiro passo seja a definição do perfil do voluntário que necessitam, para tal devem verificar alguns parâmetros (exº tempo disponível, qualificações, etc.) de forma a recrutar a pessoa com o perfil mais adequado. Por sua vez Shin e Kleiner (2003) consideram que um plano de recrutamento e seleção deve envolver várias fases: a descrição da tarefa, a definição da população alvo e finalmente uma entrevista. McCurley (2005) declara que o processo de recrutamento e seleção deve incluir uma primeira fase onde a organização identifica aquilo que pode ser apelativo para os potenciais voluntários (benefícios), depois é necessário desenhar uma campanha de recrutamento, seguida de entrevistas, para selecionar os voluntários mais adequados. No trabalho de Cuskelly et al. (2006) é usado o *Volunteer Management Inventory* (VMI) como instrumento para medir diferentes práticas de gestão de voluntários. No caso do recrutamento as questões mais importantes são: fazer corresponder as competências, experiências e interesses do voluntário ao lugar em causa; criar lugares que vão de encontro às necessidades dos voluntários; recrutar voluntários com diversos backgrounds; usar anúncios; usar o “passa a palavra” e recrutar ativamente voluntários que não estão diretamente relacionados com a organização. Em alguns trabalhos

pergunta-se à organização se constrói algum tipo de processo de recrutamento e seleção (Brudney e Kellough, 2000; Hartenian, 2007), de que forma o faz (Edwards, 2005) e que despesas tem com o processo de recrutamento e seleção (Jago e Deery, 2002). Considerando todos estes aspetos e tendo em conta os objetivos deste trabalho parece pertinente avaliar, então, o processo de recrutamento e seleção (Bradner, 1995; Dávila, 2002; Cuskelly et al., 2006). A escala aplicada às questões do grupo A varia entre 1 (nada importante) e 7 (extremamente importante), as questões do grupo B são dicotómicas e a questão 17 é aberta (todas as questões fazem parte do questionário – anexo 1). O grupo B, na Tabela 6.2 é usado para conhecer o tipo de estratégias de recrutamento e seleção e não como operacionalização do constructo, pois, de acordo com León (2002), é importante conhecer as estratégias que a organização usa para captar voluntários.

Tabela 6.2 – Indicadores e constructo do recrutamento

Constructo	Recrutamento & Seleção (R&S)	
Indicadores	R&S e Tipos de Estratégias de R&S	
Autor	Adaptado de Cuskelly et al. (2006); Dávila (2002); Bradner (1995)	
Itens	Indicadores	
A. No recrutamento e seleção de voluntários a organização:		
1. Verifica as competências necessárias		R
2. Verifica a formação necessária para determinada função		R
3. Verifica a motivação dos voluntários face aos objetivos do recrutamento		S
4. Faz o ajustamento das competências do(a) voluntário(a) a funções específicas		S
5. Verifica a existência de funções que vão de encontro às necessidades dos voluntários		S
6. Recruta voluntários provenientes de vários contextos (exº pessoas com deficiências)		R
B. Quais são as estratégias de recrutamento e seleção usadas pela organização?		
7. Utilizar os voluntários já existentes para captar mais gente (boca-a-boca)	Tipos de Técnicas de R&S	
8. Captação via telefone		
9. Anúncios e notícias na imprensa, rádio ou TV		
10. Folhetos e cartazes		
11. Participação em congressos dirigidos a voluntários		
12. Captação indireta através de conversas, conferências ou cursos		
13. Captação através de organizações comunitárias		
14. Participação ou colaboração da organização em atos públicos		
15. Através de empresas especializadas		
16. Avaliação das características psicológicas ou de personalidade através de:		
16.1 Entrevistas de seleção		
16.2 Análise curricular		
16.3 Referências		
17. Outros		

Formação

Jago e Deery (2002) usam entrevistas e focus group junto de voluntários para descobrirem o grau em que a organização providencia formação. Dávila (2002), num questionário distribuído a voluntários, usa várias afirmações que podem usar-se na descrição do trabalho de forma a entender, indiretamente, os contornos da formação. Assim elabora questões relacionadas com: exigências específicas das tarefas e suas complexidades, proximidade com o supervisor, recursos e planificação da formação. Como já foi referido, Cuskelly et al. (2006) usam o *Volunteer Management Inventory* (VMI) como instrumento para medir diferentes práticas de gestão de voluntários, que também inclui a formação, sendo que as questões mais importantes abordadas pelos autores relativamente às práticas de formação das organizações incluem: aconselhar os voluntários, providenciar ajuda e recursos no desempenho dos seus papéis, gerir a

quantidade de trabalho, ajudar os voluntários a encontrar formação também fora da organização e cobrir custos de participação em formação. Por sua vez Costa, Chalip e Green (2006) usam um questionário aplicado aos voluntários e avaliam a formação através de seis pares de adjetivos: desinteressante / interessante, pouco claro / muito claro, inconveniente / conveniente, pouco importante / muito importante, inútil / útil e irrelevante / relevante.

Atentando ao referido anteriormente e aos objetivos deste trabalho parece importante medir a formação de forma a aferir os seus contornos e a sua existência (Cuskelly et al., 2006). Para medir a sua avaliação (Costa, Chalip e Green, 2006) foram usadas as questões do grupo B, sendo que estas não serão usadas para a operacionalização do constructo, mas sim como elemento que ajuda a caracterizar determinada formação.

As questões usadas no questionário deste trabalho de investigação estão apresentadas na Tabela 6.3. A escala aplicada às questões varia entre 1 (nada importante) e 7 (extremamente importante).

Constructo	Formação
Indicadores	Formação e Avaliação do Programa de Formação
Autor	Adaptado de Cuskelly et al. (2006); Costa, Chalip e Green (2006)
Itens	Indicadores
<p>A. Na minha organização existe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientação de voluntários, principalmente quando começam uma nova tarefa 2. Apoio aos voluntários no acesso a formação fora da organização 3. Pagamento de custos de participação dos voluntários em cursos de formação 4. Avaliação formal do desempenho dos voluntários 5. Avaliação formal das ações de formação 6. Formação que corresponde às necessidades dos voluntários 7. Diagnóstico das necessidades de formação 8. Política de formação contínua 9. Formação quando um trabalho específico e requerimentos de uma tarefa são identificados 10. Formação quando as competências precisaram de ser desenvolvidas 11. Formação quando os valores da organização precisaram ser transferidos <p>B. Avalie o seu programa de formação mais recente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Desinteressante/Interessante 13. Pouco claro/Muito claro 14. Inconveniente/Conveniente 15. Pouco importante/Muito importante 16. Inútil/Útil 17. Irrelevante/relevante 	<p>Formação</p> <p>Avaliação do programa de formação</p>

No trabalho de Cuskelly et al. (2006) é usado igualmente o *Volunteer Management Inventory* (VMI) como instrumento para medir diferentes práticas de gestão de voluntários, no que diz respeito ao reconhecimento as questões abordadas incluem: o reconhecimento pelo trabalho, o planeamento do reconhecimento, o agradecimento aos voluntários, símbolos de reconhecimento público e prémios especiais em função da longevidade do serviço voluntário. Cnaan e Cascio (1998) elaboram um questionário direcionado aos voluntários onde são listados vários símbolos de reconhecimento e recompensa (ex^o jantares, certificados, prémios, etc.) e que o voluntário deve identificar como usados ou não pela organização à qual pertence. No trabalho de Dávila (2002) o voluntário deve identificar, não só os símbolos de reconhecimento utilizados pela organização (ex^o descontos para o cinema, festas especiais, viagens, etc.), mas também o seu grau de satisfação com os mesmos. No trabalho de Smith e Gay (2005) são feitas entrevistas aos voluntários (reformados) e uma das perguntas diz respeito ao espaço

deixado pelo emprego relativamente aos seguintes aspetos: pertença, estrutura de tempo, justificação para sair de casa e para encontros com colegas e através destes aspetos os autores conseguem chegar até um sistema de reconhecimento. Por sua vez Holmberg e Söderlung (2005), através de entrevistas, perguntam aos voluntários se o reconhecimento é importante e que formas de reconhecimento a organização usa. Neste trabalho usa-se a lista de símbolos de recompensa e reconhecimento desenvolvido por Dávila (2002) já que parece a mais completa e nos permite verificar a existência de cada um dos diferentes símbolos referidos. A escala aplicada às questões é dicotómica. As questões usadas no questionário deste trabalho de investigação estão apresentadas na Tabela que se segue.

Tabela 6.4 – Indicadores e constructo da recompensa e reconhecimento

Constructo	Recompensa e Reconhecimento
Indicadores	Estratégias de Recompensa e Reconhecimento
Autor	Adaptado de Dávila (2002)
Itens	Indicadores
A. Quais são as estratégias de recompensa e reconhecimento utilizadas na sua organização, para os voluntários:	Estratégias de Recompensa e Reconhecimento
1. Desconto para o cinema e outras atividades	
2. Festas especiais	
3. Viagens para voluntários	
4. Cartas de agradecimento	
5. Agradecimento informal	
6. Certificado a valorizar a colaboração do voluntário	
7. Jornais especiais para voluntários	
8. Participação em publicações internas	
9. Aparecimento do seu nome em publicações internas	
10. Participação em conferências	
11. Jantares anuais	
12. Oferta de prémios	
13. Ser o voluntário do ano ou do mês	

6.3.3 Satisfação

A satisfação é um conceito considerado teoricamente relevante para a maioria dos estudos que incluem na sua análise a retenção de voluntários em determinada organização. No trabalho de Costa, Chalip e Green (2006) é usado uma adaptação do *Job Satisfaction Scale* (Wood et al. 1986) que mede quatro fatores relacionados com a satisfação no trabalho, a saber: satisfação com a informação, satisfação com a variedade

e liberdade, satisfação com a habilidade para completar tarefas e satisfação com o pagamento/reconhecimento. Por sua vez Doherty e Carron (2003) usam o *Job in General* como instrumento para analisar a satisfação de uma maneira geral. No estudo de Farrell, Johnston e Twynam (1998) a satisfação é analisada através de três aspetos: a satisfação com a experiência, com a organização de torneios e com as instalações dos próprios torneios. Atendendo ao ambiente de trabalho específico e à influência que este pode ter na satisfação Kemp (2002) desenvolveu uma escala para medir a satisfação de uma forma mais global, assim como os seus determinantes mais específicos. Já Silverberg, Marshall e Ellis (2001) optaram por adaptar uma escala usada no âmbito empresarial para medir a satisfação dos voluntários. No trabalho de Velentgas, Bynum e Zierler (1990) a satisfação é medida através de duas dimensões: a satisfação com a administração do programa e a satisfação com a própria performance. Dávila (2002) analisa a satisfação dos voluntários tendo em conta uma dimensão mais geral da satisfação, a experiência voluntária e utiliza ainda alguns itens do *Job Questionnaire* de forma a complementar a sua análise. Vecina, Chacón e Sueiro (2009, 2010) consideram que se deve analisar a satisfação com as motivações, a satisfação organizacional e a satisfação com as tarefas, sendo que para desenvolverem a sua escala usam o VFI e o *Job Diagnostic Survey*. Stukas et al. (2009) afirmam que o *Total Match Index* (TMI) pode também medir a satisfação já que os autores consideram que se determinados aspetos contextuais permitirem aos voluntários ir de encontro às suas motivações, então a sua satisfação será maior. Este índice combina, entre outras medidas, as motivações, as características do ambiente, as emoções e a satisfação. Podemos ainda ver trabalhos como o de Kulik (2007) onde se utiliza apenas uma questão para verificar a satisfação global do voluntário com a atividade que desenvolve. Considerando todos estes aspetos, as características dos voluntários e o contexto de trabalho foram incluídas no questionário diferentes escalas para medir a satisfação, reconhecendo igualmente que esta pode ser estudada tendo em conta uma só dimensão ou várias. Para esta análise adaptaram-se as escalas usadas nos trabalhos de Silverberg, Marshall e Ellis (2001), Dávila (2002), Vecina, Chacón e Sueiro (2009) e Stukas et al. (2009), já que nos permitem aferir sobre a satisfação com as motivações e sobre a satisfação com a gestão. As questões usadas no questionário deste trabalho de investigação estão apresentadas na Tabela 6.5. A escala aplicada às questões varia entre 1 (nada importante) e 7 (extremamente importante).

Constructo	Satisfação
Indicadores	Satisfação com as motivações e Satisfação com os fatores de gestão
Autor	Adaptado de Silverberg, Marshall e Ellis (2001); Dávila (2002); Vecina, Chacón e Sueiro (2009); Stukas et al. (2009)
Ítems	Indicadores
<p>A1. Sinto-me satisfeito enquanto voluntário nesta organização porque:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vou de encontro aos meus objetivos humanitários 2. Estou a fazer algo por uma causa em que acredito 3. O voluntariado permitiu-me pensar na minha vida de uma outra forma 4. A minha atividade voluntária permite-me aprender coisas novas e interessantes 5. Sinto-me realizado a nível pessoal e profissional 6. A minha atividade voluntária faz-me sentir importante e eleva a minha autoestima 7. Gosto dos outros voluntários com quem trabalho 8. As tarefas que realizo permitem-me ter relações sociais com várias pessoas 9. Consigo esquecer os meus próprios problemas 10. Consegui resolver alguns dos meus problemas 11. Consegui fazer contactos que me podem ajudar no meu negócio ou carreira 12. Desenvolvi competências que me podem ajudar no meu emprego 	Satisfação com as motivações
<p>A2. Estou satisfeito com:</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. O reconhecimento pelo meu trabalho enquanto voluntário 14. As recompensas que recebo nesta organização 15. O feedback dos beneficiários (exº doentes) 16. O feedback dos coordenadores 17. Com o processo de recrutamento e seleção 18. Com o interesse da organização em ajustar as minhas preferências às funções disponíveis 19. Com a formação oferecida para melhorar o meu trabalho como voluntário(a) 20. Com as competências que adquiro 21. Com a informação que recebo sobre o meu desempenho 	Satisfação com os factores de gestão

A crescente presença e importância de voluntários em organizações, normalmente associada a elevadas taxas de rotação, tornam necessária a identificação da sua intenção de permanência (Arias e López, 2008). A rotação de voluntários pode gerar, para além de problemas organizativos, consequências indesejadas para os beneficiários dos programas com os quais os voluntários colaboram e, por vezes, a continuidade de um determinado programa pode ser posta em causa (Arias e López, 2008).

96

organização dentro de seis meses, dentro de um ano e dentro de dois anos. No trabalho de Meyer e Ohana (2009) é medida a intenção do voluntário abandonar a organização através de três questões. Hager e Brudney (2004) mostram a relação entre a adoção de certas práticas de gestão e os níveis de retenção, sendo que a retenção é medida através de uma única questão. Tendo em conta que as causas relacionadas com o abandono e a permanência podem ser distintas, ou seja que os antecedentes que diminuem a intenção de abandono podem não ser, necessariamente, aqueles que aumentam a intenção de permanência (Cho, Johanson e Guchait, 2009), parece importante que sejam utilizadas questões distintas para os dois conceitos. Assim, nesta investigação a intenção de permanência é analisada através de duas questões, uma oriunda do trabalho de Meyer e Ohana (2009) e Cho, Johanson e Guchait (2009) que diz respeito à intenção de abandonar a organização e outra através da probabilidade do voluntário continuar/permanecer na organização (Dávila, 2002; Arias e López, 2008). Estas questões são amplamente utilizadas noutras investigações, tal como referido previamente, e vão de encontro aos objetivos deste trabalho de investigação em particular. As questões usadas no questionário deste trabalho de investigação estão apresentadas na Tabela 6.6. A escala aplicada às questões varia entre 1 (nada importante) e 7 (extremamente importante).

Tabela 6.6 – Indicadores e constructo da intenção de permanência

Constructo	Intenção de Permanência	
Indicadores	Intenção de Permanência	
Autor	Adaptado de Meyer e Ohana (2009); Cho, Johanson e Guchait (2009); Astray e Roda (2008); Dávila (2002)	
Itens		Indicadores
1. Logo que possível encontrarei outro lugar para fazer voluntariado e abandonarei esta organização		Intenção de Permanência
2. Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização:		
2.1 Daqui a 6 meses		
2.2 Daqui a 1 ano		
2.3 Daqui a 2 anos		

6.4 População e Amostra

População

Qualquer investigação empírica pressupõe a recolha de dados (Hill e Hill, 2005). Nesta investigação a população que se pretende estudar é composta por todos os indivíduos voluntários não dirigentes que desenvolvem a sua atividade em hospitais e que estão afetos a uma organização. Por voluntários não dirigentes entende-se aqueles que não têm a seu cargo tarefas de gestão e têm contacto com os beneficiários finais da organização, neste caso indivíduos doentes e/ou seus familiares.

Não sendo possível obter uma listagem de todos os voluntários que sejam não dirigentes, que desenvolvem a sua atividade em hospitais e que estejam afetos a uma organização e sabendo que uma grande parte destes voluntários exerce a sua atividade em hospitais consideramos que o conjunto de voluntários que exerce a sua atividade num hospital pode ser entendido como um grupo. Usando dados do INE (2001) e da Direção Geral da Saúde construímos uma listagem dos hospitais existentes¹⁰, já que não foi possível encontrar esta informação agregada. Em Portugal existem cerca de 108 hospitais com distintas configurações jurídicas (maioritariamente centros hospitalares e entidades públicas empresariais) e que se encontram dispersos pelas diferentes regiões do país. De seguida foi necessário saber se existiam, ou não, grupos de voluntários em cada um dos hospitais. Telefonicamente contactou-se todos os hospitais existentes na lista previamente definida. Não nos foi possível aferir da existência, ou não, de voluntários em 25 hospitais e foram identificados 14 hospitais que não têm grupos de voluntários. Em resultado foram referenciados 65 hospitais com grupos de voluntários ativos, com cerca de 3700 indivíduos voluntários no total, tal como se pode ver na Tabela 6.7.

¹⁰ Foram excluídos desta listagem os hospitais privados.

Tabela 6.7 – Hospitais referenciados

Norte	Localidade	Nº voluntários
Hospital de Santa Luzia	Viana do Castelo	50
Hospital Conde de Bertiandos	Ponte de Lima	15
Hospital de Santa Maria Maior	Barcelos	22
Hospital Senhora da Oliveira	Guimarães	65
Hospital Conde de São Bento	Santo Tirso	50
Hospital S. João de Deus	Vila Nova de Famalicão	35
Hospital N. Srª da Ajuda	Espinho	20
Hospital Pedro Hispano	Matosinhos	100
Hospital Geral de Sto António	Porto	300
Hospital Central de Crianças Maria Pia	Porto	50
Maternidade de Júlio Dinis	Porto	10
Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil	Porto	400
Hospital Central Joaquim Urbano	Porto	15
Unidade Hospitalar	Vila do Conde	10
Hospital Distrital	Póvoa do Varzim	60
Hospital Distrital	Vila Nova de Gaia	60
Hospital Eduardo Santos Silva	Vila Nova de Gaia	100
Hospital de S. Gonçalo	Amarante	25
Hospital Padre Américo do Vale do Sousa	Penafiel	190
Hospital de S. Sebastião	Santa Maria da Feira	10
Unidade Hospitalar	Lamego	30
Hospital Dom Luiz I	Peso da Régua	18
Unidade Hospitalar	Bragança	17
Unidade Hospitalar	Mirandela	12
Unidade Hospitalar	Chaves	80
Centro		
Hospital Distrital	Águeda	5
Hospital Visconde de Salreu	Estarreja	20
Hospital Dr. Francisco Zagalo	Ovar	30
Hospitais da Universidade de Coimbra	Coimbra	130
Maternidade Bissaya Barreto	Coimbra	20
Hospital Geral ou Covões	Coimbra	12
Instituto Português de Oncologia	Coimbra	60
Hospital de Sto André	Leiria	130
Hospital Cândido de Figueiredo	Tondela	45
Hospital de S. Teotónio	Viseu	100
Hospital Nossa Senhora da Assunção	Seia	20
Hospital Sousa Martins	Guarda	50
Hospital Amato Lusitano	Castelo Branco	40
Hospital do Fundão	Fundão	50
Hospital Pêro da Covilhã	Covilhã	50

Lisboa e Vale do Tejo	Localidade	Nº voluntários
Hospital Distrital das Caldas da Rainha	Caldas da Rainha	100
Hospital de S. Pedro Gonçalves Telmo	Peniche	18
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca	Amadora	65
Hospital Pulido Valente	Lisboa	80
Hospital Dona Estefânia	Lisboa	40
Hospital de São José	Lisboa	33
Hospital de Sto António dos Capuchos	Lisboa	6
Hospital do Desterro	Lisboa	2
Instituto Português de Oncologia	Lisboa	80
Hospital Nossa Senhora do Rosário	Barreiro	64
Hospital São Bernardo	Setúbal	200
Hospital Distrital	Santarém	30
Hospital N. Srª da Graça	Tomar	30
Hospital Rainha Santa Isabel	Torres Novas	45
Alentejo		
Hospital Litoral Alentejano	Santiago do Cacém	13
Hospital de Santa Luzia de Elvas	Elvas	20
Hospital Dr. José Maria Grande	Portalegre	30
Hospital do Espírito Santo	Évora	35
Hospital José Joaquim Fernandes	Beja	25
Algarve		
Hospital de Faro	Faro	67
Unidade Hospitalar de Lagos	Lagos	6
Unidade Hospitalar de Portimão	Portimão	110
Regiões Autónomas		
Hospital de Santo Espírito	Angra do Heroísmo	25
Hospital do Divino Espírito Santo	Ponta Delgada	80
Hospital Central do Funchal	Funchal	25
TOTAL	65	3735

Amostra

Tornando-se impraticável identificar e analisar dados sobre todos os indivíduos da nossa população definimos uma amostra representativa, para que se possa tirar conclusões e extrapolar as conclusões para a população. Utilizamos para tal uma amostragem aleatória multi-etapa (Reis et al., 2001; Maroco, 2003). A construção da amostra pressupõe, num primeiro momento, que a população esteja dividida em vários grupos e que seja feita uma seleção aleatória de alguns desses grupos e, num segundo momento, que seja feita uma seleção aleatória dos elementos de cada grupo.

É imprescindível decidir qual a dimensão da amostra, ou seja qual o número de indivíduos necessários para levar a cabo uma investigação. Apesar de não existir uma

resposta simples a esta questão (Hill e Hill, 2005) foram usadas regras de aproximação denominadas “Regras do Polegar” (Hill e Hill, 2005) que permitem estimar a dimensão mínima da amostra para que seja possível efetuar uma análise estatística adequada aos dados. Nesta investigação pretende-se aplicar mais do que uma técnica estatística, sendo assim aplicaram-se as regras do polegar adequadas às técnicas multivariadas que irão ser utilizadas e registou-se o maior valor, isto é se o número de variáveis independentes for K, o tamanho mínimo (N) da amostra, para que se possa generalizar com confiança N deve ser igual a 15K, para o caso de se usar regressão múltipla é recomendável $N = 50K$ (Hill e Hill, 2005). Relativamente aos nossos dados o valor mais alto registado como a dimensão mínima da amostra é de 200 indivíduos voluntários.

Relativamente ao modelo de equações estruturais muitos são os fatores que podem influenciar a tomada de decisão relativamente à dimensão da amostra. Não existe um critério que indique qual a dimensão adequada e várias propostas têm sido apresentadas na literatura. Hair et al. (1998) sugerem a necessidade de existência de, pelo menos, 5 observações por cada parâmetro estimado enquanto que Marôco (2010) sugere entre 10 a 15 sujeitos por variável manifesta, o que quer dizer que este trabalho de investigação deve incluir entre 120 a 180 sujeitos, já que as variáveis manifestas são 12.

Seguindo a amostragem aleatória multi-etapa aplicou-se uma amostragem aleatória simples à listagem de hospitais referida e foram selecionados os hospitais que se encontram na Tabela 6.8. A investigação incidiu sobre todos os voluntários de cada um dos hospitais selecionados, exceto nos casos em que a direção do voluntariado referia especificamente que o número de voluntários inscritos não correspondia ao número de voluntários ativos, caso do Hospital da Senhora da Oliveira (Guimarães), Hospital Geral de Santo António (Porto), Hospital da Universidade de Coimbra, Hospital de Santo André (Leiria) e Hospital Dona Estefânia (Lisboa).

Estes voluntários estão organizados em associações ou grupos de voluntariado, em ligas de amigos dos hospitais e num dos casos são os voluntários da Cruz Vermelha que asseguram o apoio ao hospital. Foram enviados, pelo correio, 910 questionários e no final foram recolhidos 327 questionários preenchidos pelos voluntários pertencentes aos referidos grupos de apoio, materializando uma taxa de resposta de cerca de 36%. Nas análises que se seguem é usada uma amostra que inclui cerca de 70% do número total de questionários sendo que os restantes 30% são usados na amostra de validação incluída na validação cruzada, tal como sugerido por Marôco (2010).

Tabela 6.8 – Hospitais seleccionados

Hospitais/ Região	Cidades	Total Voluntários	Total Quest. Distribuídos	Total Quest. Recebidos
NORTE				
Hospital Dom Luiz I	Peso da Régua	18	18	16
Hospital Senhora da Oliveira	Guimarães	65	35	25
Hospital Conde de São Bento	Santo Tirso	50	50	14
Hospital de S. Gonçalo	Amarante	25	25	18
Hospital Geral de Santo António	Porto	300	100	24
Hospital Central de Crianças Maria Pia	Porto	50	50	28
CENTRO				
Hospitais da Universidade de Coimbra	Coimbra	150	50	13
Hospital de Sto André	Leiria	130	80	18
Hospital de S. Teotónio	Viseu	100	100	31
Hospital Amato Lusitano	Castelo Branco	40	40	19
LISBOA E VALE DO TEJO				
Hospital Distrital das Caldas da Rainha	Caldas da Rainha	100	100	15
Hospital de S. Pedro Gonçalves Telmo	Peniche	18	18	12
Hospital Dona Estefânia	Lisboa	40	30	22
Hospital Nossa Senhora do Rosário	Barreiro	64	64	27
Hospital Distrital	Santarém	30	30	6
Hospital N. Srª da Graça	Tomar	30	30	11
Hospital Rainha Santa Isabel	Torres Novas	30	30	8
ALENTEJO				
Hospital do Espírito Santo	Évora	35	35	13
REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES				
Hospital de Santo Espírito	Angra do Heroísmo	25	25	7
TOTAL		1300	910	327

6.5 Conclusão

Os conceitos que estão na base do modelo explicativo da intenção de permanência de voluntários têm um grau de abstração considerável. Sendo assim, a aplicação de equações estruturais é a metodologia apropriada para medir e avaliar as relações sugeridas pelo modelo, pois esta metodologia possibilita estimar relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas entre indicadores observáveis e variáveis não observadas designadas por latentes e verificar as relações teóricas de um modelo (Nunally e Bernstein, 1994; Byrne, 2010). Portanto, as equações estruturais permitem observar de que forma as variáveis independentes explicam a variável dependente, bem como a sua importância relativa, calculando simultaneamente todas as relações entre os fatores associados a um determinado fenómeno (Bollen, 1989). O processo inicia-se com a formulação do modelo teórico que estabelece as relações causais entre um conjunto de variáveis e este deve estar devidamente fundamentado na teoria (Raykov e Marcoulides, 2006). Neste capítulo é feita uma pormenorizada revisão da literatura sobre as escalas usadas para medir os constructos presentes no modelo. Esta análise permitiu eleger as escalas consideradas mais apropriadas. As medidas usadas nesta investigação apoiam-se em escalas já existentes, ainda assim foi necessário proceder a adaptações em termos de estrutura e conteúdo.

O questionário auto administrado configura a recolha de informação, pois os diversos grupos de questões possibilitam a medição de cada constructo ou variável latente. O desenho do questionário envolveu um trabalho exaustivo de preparação no sentido de permitir uma recolha de dados precisa, fiável, adequada e válida de forma a dar resposta ao modelo teórico definido. A amostragem aleatória multi-etapa permitiu construir uma amostra representativa, sendo a taxa de resposta aos questionários de cerca de 36%.

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DE DADOS

CAPÍTULO 7 – ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo analisa-se a fiabilidade e a validade das escalas usadas no questionário que serve de base à recolha de dados deste trabalho de investigação. De seguida é apresentada a análise exploratória dos dados e no final é exposto o modelo de equações estruturais. A obtenção de resultados empíricos obedece à metodologia apontada por Hair et al. (1998), sendo que esta é apresentada de forma a que acompanhe os resultados obtidos, pois assim é possível compreender com mais detalhe as opções que foram tomadas.

7.1 Análise de Fiabilidade e Validade de Escalas

Avaliar a qualidade da investigação e dos dados recolhidos é extraordinariamente importante (Hair et al., 1998; Rodrigues, 2008a) e é indispensável saber qual a extensão pela qual um conjunto de indicadores empíricos representa certo conceito teórico. Num primeiro momento pretende-se validar empiricamente as medidas definidas para os conceitos teóricos do modelo (motivações, fatores de gestão, satisfação e intenção de permanência). Inicialmente a análise irá debruçar-se nas escalas das medidas propostas e na relação com os itens definidos (Rodrigues, 2008a). De acordo com Hair et al. (1998) para averiguar a dimensionalidade de um instrumento é importante fazer-se o estudo exploratório da estrutura fatorial através do método de extração ACP (Análise de Componentes Principais) com rotação ortogonal varimax, utilizando como critério de Kaiser (eigenvalues) valores próprios superiores a 1, valores de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superiores a 0,8 e um teste de Bartlett (esfericidade) com correlações entre variáveis significativamente diferentes. Os mesmos autores consideram que para a eliminação de itens devemos obedecer a alguns critérios: saturações inferiores a 0,3 num fator; correlação simultânea em dois fatores; comunalidades inferiores a 0,5; e finalmente ausência do item para o aumento da consistência interna (Alpha de Cronbach). Num segundo momento irá ser verificada a fiabilidade enquanto medida de consistência interna, ou seja, enquanto medição do grau com que os vários itens indicam o mesmo conceito (Maroco, 2003). Esta é avaliada através do coeficiente de Alpha de Cronbach em conjunto com a correlação do item-to-total. O Alpha de Cronbach reflete a homogeneidade da escala podendo variar entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna boa se for superior a 0,8, sendo que um Alpha abaixo de 0,6 é inadmissível (Koning e Franses, 2003). “Como os itens que apresentam baixa correlação com o score

total contribuem para diminuir o Alpha de Cronbach, considera-se igualmente como critério que a correlação item-to-total de cada item da escala seja superior a 0,3” (Rodrigues, 2008a: 85). As análises foram efetuadas com recurso ao software PASW 18.0.

7.1.1 Motivações

O conceito de motivação para o voluntariado é definido em consonância com o trabalho de Clary et al. (1998) e é medido de acordo com o *Volunteers Function Inventory* (VFI) que é um inventário que inclui 30 itens. A análise fatorial permitiu eliminar os itens 5, 11, 16, 17 e 22 atendendo aos critérios de eliminação de itens previamente referidos. A solução fatorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 4 fatores apresentada na Tabela 7.1. A sua interpretação teórica não é exatamente coincidente com a da análise do inventário que lhe serve de base, embora vá de encontro à indicação teórica que previamente foi construída. Os resultados mostram que o Fator 1 inclui os itens mais relacionados com aprendizagem e desenvolvimento, o Fator 2 inclui os itens mais relacionados com pertença e proteção, os itens que fazem parte do Fator 3 estão todos relacionados com a carreira profissional e os itens que fazem parte do Fator 4 têm uma vertente mais altruísta. Verifica-se que a solução fatorial explica cerca de 58% da variância total dos valores da escala sendo o teste KMO muito bom (0,9).

Tabela 7.1 – Análise fatorial de componentes principais das motivações

Itens	Fatores			
	1	2	3	4
12. Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico	,795			
14. O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas	,728			
25. Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas	,718			
27. O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo	,714			
26. O voluntariado faz-me sentir necessário(a)/útil	,703			
18. O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta	,637			
30. Posso conhecer melhor as minhas forças	,615			
19. Sinto que é importante ajudar os outros	,610			
13. O voluntariado aumenta a minha autoestima	,599			
Cronbach's Alpha				,896
9. Com o voluntariado sinto-me menos só		,754		
7. Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer		,700		
20. O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais		,637		
24. O voluntariado é uma boa forma de fugir aos meus próprios problemas		,617		
2. Os meus amigos também são voluntários		,612		
23. O voluntariado permite-me ter mais amigos		,610		
29. O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos		,593		
6. As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade		,589		
4. As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie		,533		
Cronbach's Alpha				,850
10. Posso fazer novos contactos que podem ajudar o meu negócio ou a minha carreira			,814	
28. A experiência de voluntariado vai melhorar o meu curriculum			,778	
15. O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira			,771	
21. O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão			,770	
1. O voluntariado pode ajudar-me a arranjar emprego			,712	
Cronbach's Alpha				,851
3. Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu				,679
8. Estou genuinamente preocupado(a) com o grupo para o qual trabalho				,668
Cronbach's Alpha				,631
Valor próprio	8,1	3,2	1,7	1,2
% da variância explicada	19,9	17,1	13,8	6,8
% da variância total explicada				57,7
KMO				0,9
Bartlett's Test				
Approx. Chi-Square				2843,1
Df				300,0
Sig.				0,0

Segue-se a análise de fiabilidade das escalas de medida que permitem a operacionalização deste conceito. Os resultados são apresentados na Tabela 7.2 e

verifica-se que o Alpha de Cronbach encontrado (0,909) é muito bom e indicia homogeneidade e consistência interna elevadas.

Tabela 7.2 – Consistência interna das motivações

Item-Total Statistics	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. O voluntariado pode ajudar-me a arranjar emprego	,463	,906
2. Os meus amigos também são voluntários	,487	,906
3. Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu	,211	,911
4. As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie	,502	,906
6. As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade	,497	,906
7. Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer	,559	,905
8. Estou genuinamente preocupado(a) com o grupo para o qual trabalho	,361	,909
9. Com o voluntariado sinto-me menos só	,500	,906
10. Posso fazer novos contactos que podem ajudar o meu negócio ou a minha carreira	,348	,908
12. Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico	,586	,904
13. O voluntariado aumenta a minha autoestima	,666	,902
14. O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas	,586	,904
15. O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira	,494	,906
18. O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta	,551	,905
19. Sinto que é importante ajudar os outros	,365	,908
20. O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais	,606	,903
21. O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão	,479	,906
23. O voluntariado permite-me ter mais amigos	,697	,901
24. O voluntariado é uma boa forma de fugir aos meus próprios problemas	,579	,904
25. Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas	,630	,903
26. O voluntariado faz-me sentir necessário(a)/útil	,396	,907
27. O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo	,486	,906
28. A experiência de voluntariado vai melhorar o meu curriculum	,381	,908
29. O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos	,687	,902
30. Posso conhecer melhor as minhas forças	,641	,903
Cronbach's Alpha		,909

7.1.2 Fatores de Gestão

O conceito de fatores de gestão é aqui definido e apresentado como uma construção com três elementos, já que, através da análise da literatura, se identificam o recrutamento e seleção, a formação e o reconhecimento e recompensa como os fatores de gestão mais críticos e influenciadores do trabalho voluntário.

Na análise fatorial que se segue apresenta-se cada um dos fatores referidos e os indicadores de cada uma das escalas finais considerados no constructo fatores de gestão que foram calculados com os seguintes itens:

Recrutamento e seleção: média dos 6 itens retidos;

Formação: média dos 13 itens retidos;

Reconhecimento e recompensa: média dos 5 itens retidos.

A solução fatorial que melhor se adequou aos dados relativos à variável **recrutamento e seleção** (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 1 fator apresentada na Tabela 7.3. Os resultados mostram que o Fator 1 inclui todos os itens. Verifica-se que a solução fatorial explica cerca de 67% da variância total dos valores da escala sendo o teste KMO bom (0,88).

Tabela 7.3 – Análise fatorial de componentes principais do recrutamento e seleção

Itens	Fator 1
No recrutamento e seleção de voluntários a organização:	
1. Verifica as competências necessárias	,840
2. Verifica a formação necessária para determinada função	,873
3. Verifica a motivação dos voluntários face aos objetivos do recrutamento	,845
4. Faz o ajustamento das competências do(a) voluntário(a) a funções específicas	,887
5. Verifica a existência de funções que vão de encontro às necessidades dos voluntários	,835
6. Recruta voluntários provenientes de vários contextos (exº pessoas com deficiências)	,582
Valor próprio	4,00
% da variância explicada	66,70
% da variância total explicada	66,70
KMO	0,88
Bartlett's Test	
Approx. Chi-Square	680,30
df	15,00
Sig.	0,00

Segue-se a análise de fiabilidade da escala de medida que permite a operacionalização deste conceito. Os resultados são apresentados na Tabela 7.4 e verifica-se que o Alpha de Cronbach encontrado (0,895) é bom e indicia homogeneidade e consistência interna elevadas.

Tabela 7.4 – Consistência interna do recrutamento e seleção

Itens	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Verifica as competências necessárias	,757	,871
2. Verifica a formação necessária para determinada função	,787	,867
3. Verifica a motivação dos voluntários face aos objetivos do recrutamento	,757	,871
4. Faz o ajustamento das competências do(a) voluntário(a) a funções específicas	,817	,861
5. Verifica a existência de funções que vão de encontro às necessidades dos voluntários	,777	,867
6. Recruta voluntários provenientes de vários contextos (exº pessoas com deficiências)	,477	,920
Cronbach's Alpha		,895

O conceito de **formação** é medido usando os trabalhos de Cuskelly et al. (2006) e Costa, Chalip e Green (2006). A análise fatorial permitiu eliminar o item 3 atendendo aos critérios de eliminação de itens previamente referidos. A solução fatorial que melhor se adequou aos dados relativos à variável formação (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 1 fator apresentada na Tabela 7.5. Os resultados mostram que o Fator 1 inclui todos os itens. Verifica-se que a solução fatorial explica cerca de 61% da variância total dos valores da escala sendo o teste KMO muito bom (0,91).

Tabela 7.5 – Análise fatorial de componentes principais da formação

Itens	Fator 1
9. Formação quando um trabalho específico e requerimentos de uma tarefa são identificados	,860
10. Formação quando as competências precisaram de ser desenvolvidas	,855
7. Diagnóstico das necessidades de formação	,841
8. Política de formação contínua	,837
6. Formação que corresponde às necessidades dos voluntários	,830
11. Formação quando os valores da organização precisaram ser transferidos	,826
5. Avaliação formal das ações de formação	,791
4. Avaliação formal do desempenho dos voluntários	,724
2. Apoio aos voluntários no acesso a formação fora da organização	,618
1. Orientação de voluntários, principalmente quando começam uma nova tarefa	,537
Valor próprio	6,00
% da variância explicada	60,70
% da variância total explicada	60,70
KMO	0,91
Bartlett's Test	
Approx. Chi-Square	1247,59
df	45,00
Sig.	0,00

Na Tabela 7.6 encontra-se a análise de fiabilidade das escalas de medida que permitem a operacionalização deste conceito, verificamos que o Alpha de Cronbach encontrado (0,924) é muito bom e indicia homogeneidade e consistência interna elevadas.

Tabela 7.6 – Consistência interna da formação

Itens	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Orientação de voluntários, principalmente quando começam uma nova tarefa	,504	,926
2. Apoio aos voluntários no acesso a formação fora da organização	,545	,926
4. Avaliação formal do desempenho dos voluntários	,679	,918
5. Avaliação formal das ações de formação	,758	,914
6. Formação que corresponde às necessidades dos voluntários	,738	,915
7. Diagnóstico das necessidades de formação	,786	,912
8. Política de formação contínua	,786	,912
9. Formação quando um trabalho específico e requerimentos de uma tarefa são identificados	,797	,912
10. Formação quando as competências precisaram de ser desenvolvidas	,782	,913
11. Formação quando os valores da organização precisaram ser transferidos	,740	,915
Cronbach's Alpha		,924

Existem várias práticas de gestão no que diz respeito a estratégias de **recompensa e reconhecimento**. Nesta investigação usa-se a lista de símbolos de recompensa e reconhecimento do trabalho de Dávila (2002) já que parece a mais completa e permite verificar a existência de cada um dos diferentes símbolos referidos. A análise fatorial permitiu eliminar os itens 1, 2, 3, 4, 5, 11, 12 e 13 atendendo aos critérios de eliminação de itens previamente referidos. A solução fatorial que melhor se adequou aos dados relativos à variável recompensa e reconhecimento (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 1 fator apresentada na Tabela 7.7. Os resultados mostram que o Fator 1 inclui todos os itens. Verifica-se que a solução fatorial explica cerca de 48% da variância total dos valores da escala sendo o teste KMO médio (0,757).

Na Tabela 7.8 encontra-se a análise de fiabilidade das escalas de medida que permitem a operacionalização deste conceito, verificamos que o Alpha de Cronbach encontrado (0,713) é razoável e indicia homogeneidade e consistência interna razoáveis.

Tabela 7.7 – Análise fatorial de componentes principais da recompensa e reconhecimento

Itens	Fator 1
8. Participação em publicações internas	,756
7. Jornais especiais para voluntários	,748
9. Menção do seu nome em publicações internas	,706
10. Participação em conferências	,625
6. Certificado a valorizar a colaboração do voluntário	,601
Valor próprio	2,38
% da variância explicada	47,6
% da variância total explicada	47,6
KMO	0,757
Bartlett's Test	
Approx. Chi-Square	207,00
df	10,00
Sig.	0,00

Tabela 7.8 – Consistência interna da recompensa e reconhecimento

Itens	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
6. Certificado a valorizar a colaboração do voluntário	,372	,707
7. Jornais especiais para voluntários	,546	,636
8. Participação em publicações internas	,551	,632
9. Menção do seu nome em publicações internas	,487	,665
10. Participação em conferências	,433	,685
Cronbach's Alpha		0,713

7.1.3 Satisfação

Este conceito vai ser analisado tendo em conta a satisfação com as motivações e com os fatores de gestão. Sendo assim foi adaptada a análise usada na satisfação com as motivações de Vecina, Chacón e Sueiro (2009) e Stukas et al. (2009) e na satisfação com os fatores de gestão de Silverberg, Marshall e Ellis (2001), Smith e Gay (2005) e Vecina, Chacón e Sueiro (2009). A análise fatorial permitiu eliminar os itens 5, 6, 7, 8, 9 e 14 atendendo aos critérios de eliminação de itens previamente referidos. A solução fatorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 3 fatores apresentada na Tabela 7.9. Os resultados mostram que o Fator 1 inclui os itens mais relacionados com uma satisfação mais intrínseca, os itens que fazem parte do Fator 2 estão relacionados com uma satisfação mais extrínseca e os itens relacionados com a satisfação com os fatores de gestão estão incluídos no Fator 3. Verifica-se que a solução fatorial explica cerca de 64% da variância total dos valores da escala sendo o teste KMO bom (0,865).

Tabela 7.9 – Análise fatorial de componentes principais da satisfação

Itens	Fatores		
	1	2	3
2. Estou a fazer algo por uma causa em que acredito	,828		
1. Vou de encontro aos meus objetivos humanitários	,782		
3. O voluntariado permitiu-me pensar na minha vida de uma outra forma	,752		
4. A minha atividade voluntária permite-me aprender coisas novas e interessantes	,667		
Cronbach's Alpha			,813
11. Consegui fazer contactos que me podem ajudar no meu negócio ou carreira		,867	
12. Desenvolvi competências que me podem ajudar no meu emprego		,837	
10. Consegui resolver alguns dos meus problemas		,698	
Cronbach's Alpha			,724
17. Com o processo de recrutamento e seleção			,829
18. Com o interesse da organização em ajustar as minhas preferências às funções disponíveis			,811
16. O feedback dos coordenadores			,801
21. Com a informação que recebo sobre o meu desempenho			,777
20. Com as competências que adquiro			,699
19. Com a formação oferecida para melhorar o meu trabalho como voluntário(a)			,694
15. O feedback dos beneficiários (exº doentes)			,682
13. O reconhecimento pelo meu trabalho enquanto voluntário			,660
Cronbach's Alpha			,909
Valor próprio	6,1	2,0	1,4
% da variância explicada	41,1	13,6	9,2
% da variância total explicada			63,9
KMO			0,865
Bartlett's Test			
Approx. Chi-Square			1897,8
df			105,0
Sig.			0,0

A análise de fiabilidade das escalas de medida que se segue permite a operacionalização deste conceito. Os resultados são apresentados na Tabela 7.10 e pode-se apurar a existência de um Alpha de Cronbach (0,874) bom o que indica a presença de uma homogeneidade e consistência interna elevadas.

Tabela 7.10 – Consistência interna da satisfação

Itens	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Vou de encontro aos meus objetivos humanitários	,477	,869
2. Estou a fazer algo por uma causa em que acredito	,459	,870
3. O voluntariado permitiu-me pensar na minha vida de uma outra forma	,593	,863
4. A minha atividade voluntária permite-me aprender coisas novas e interessantes	,612	,863
10. Consegui resolver alguns dos meus problemas	,191	,883
11. Consegui fazer contactos que me podem ajudar no meu negócio ou carreira	,076	,883
12. Desenvolvi competências que me podem ajudar no meu emprego	,208	,882
13. O reconhecimento pelo meu trabalho enquanto voluntário	,621	,861
15. O feedback dos beneficiários (ex ^o doentes)	,545	,866
16. O feedback dos coordenadores	,745	,855
17. Com o processo de recrutamento	,672	,859
18. Com o interesse da organização em ajustar as minhas preferências às funções disponíveis	,717	,856
19. Com a formação oferecida para melhorar o meu trabalho como voluntário(a)	,607	,863
20. Com as competências que adquiro	,706	,858
21. Com a informação que recebo sobre o meu desempenho	,718	,857
Cronbach's Alpha		0,874

7.1.4 Intenção de Permanência

Nesta investigação a intenção de permanência é analisada através da probabilidade do voluntário continuar na organização (Dávila, 2002; Arias e López, 2008) e abandonar a organização (Cho, Johanson e Guchait, 2009; Meyer e Ohana, 2009). A solução fatorial que melhor se adequou aos dados relativos à permanência (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 1 fator apresentada na Tabela 7.11. Os resultados mostram que o Fator 1 inclui todos os itens. Verifica-se que a solução fatorial explica cerca de 89% da variância total dos valores da escala sendo o teste KMO razoável (0,685). O abandono foi medido através de um único item calculado por adaptação das escalas dos trabalhos referidos anteriormente. Como é um único item não foi sujeito à análise de fiabilidade e unidimensionalidade.

Tabela 7.11 – Análise fatorial de componentes principais da intenção de permanência

Itens	Fator 1
2.2 Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 1 ano	,970
2.1 Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 6 meses	,930
2.3 Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 2 anos	,910
Valor próprio	2,63
% da variância explicada	87,8
% da variância total explicada	87,8
KMO	0,685
Bartlett's Test	
Approx. Chi-Square	708,10
df	3,00
Sig.	0,00

Na Tabela 7.12 encontra-se a análise de fiabilidade das escalas de medida que permitem a operacionalização deste conceito, verificamos que o Alpha de Cronbach encontrado (0,93) é muito bom e indicia homogeneidade e consistência interna elevadas.

Tabela 7.12 – Consistência interna da intenção de permanência

Itens	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.1 Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 6 meses	,845	,909
2.2 Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 1 ano	,929	,839
2.3 Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 2 anos	,806	,939
Cronbach's Alpha		0,930

7.1.5 Síntese

O objetivo desta secção foi validar empiricamente as escalas de medida expostas para os quatro conceitos teóricos do modelo. Primeiro foi feita uma análise fatorial de forma a alcançar uma estrutura fatorial adequada. De seguida foi apresentado o estudo da fiabilidade das diferentes escalas que permitiu melhorar as medidas propostas através da análise do Alpha de Cronbach e da correlação *item-to-total*. No total foram analisadas onze escalas de medida para os quatro conceitos:

- motivações – quatro escalas de medida com bons resultados na análise fatorial e na fiabilidade. Foram eliminados cinco itens;
- fatores de gestão - três escalas de medida com bons resultados na análise fatorial e na fiabilidade, apenas a escala da recompensa e reconhecimento apresenta valores razoáveis. Foram eliminados nove itens, sendo que no recrutamento e seleção não foram eliminados itens;
- satisfação - três escalas de medida com bons resultados na análise fatorial e na fiabilidade. Foram eliminados seis itens;
- intenção de permanência – análise de uma escala de medida (permanência) com muito bons resultados na análise fatorial e na fiabilidade. Não foi eliminado nenhum item. O abandono foi medido através de um único item e exatamente por ser único não necessitou de análise de fiabilidade e unidimensionalidade.

Depois de se considerarem algumas alterações às propostas iniciais cada elemento ou escala de medida foi traduzido por um indicador que resulta de uma transformação dos itens retidos em função da análise da validade e fiabilidade das escalas de medida. De notar que as questões da parte III - grupo B (estratégias de recrutamento e seleção) e da parte IV – grupo B (avaliação do programa de formação) apresentam um número elevado de não respostas e como tal são usadas como complemento à análise e discussão de dados.

A Tabela 7.13 apresenta um resumo dos constructos, elementos, indicadores e escalas de referência usados na operacionalização dos diferentes conceitos do modelo teórico proposto.

Tabela 7.13 – Operacionalização dos diferentes conceitos

Constructo	Elemento	Indicador	Escala de referência
Motivações (M)	M1 - Aprendizagem e Desenvolvimento	Média de 9 itens	Clary et al. (1998)
	M2 - Pertença e Proteção	Média de 9 itens	Clary et al. (1998)
	M3 - Reconhecimento na Carreira	Média de 5 itens	Clary et al. (1998)
	M4 - Altruísmo	Média de 2 itens	Clary et al. (1998)
Satisfação (S)	S1 - Satisfação Intrínseca	Média de 4 itens	Vecina, Chacón e Sueiro (2009); Stukas et al. (2009)
	S2 - Satisfação Extrínseca	Média de 3 itens	Vecina, Chacón e Sueiro (2009); Stukas et al. (2009)
	S3 - Satisfação com Fatores de Gestão	Média de 8 itens	Silverberg, Marshall e Ellis (2001); Smith e Gay (2005); Vecina, Chacón e Sueiro (2009)
Fatores de Gestão (FG)	R – Recrutamento e Seleção	Média de 6 itens	Bradner (1995)
	F - Formação	Média de 10 itens	Cuskelly et al. (2006); Costa, Chalip e Green (2006)
	RR - Recompensa e Reconhecimento	Média de 5 itens	Dávila (2002)
Intenção de Permanência (IP)	P - Permanência	Média de 3 itens	Arias e López 2008; Dávila 2002
	A - Abandono	Somatório	Cho, Johanson e Guchait (2009); Meyer e Ohana (2009)

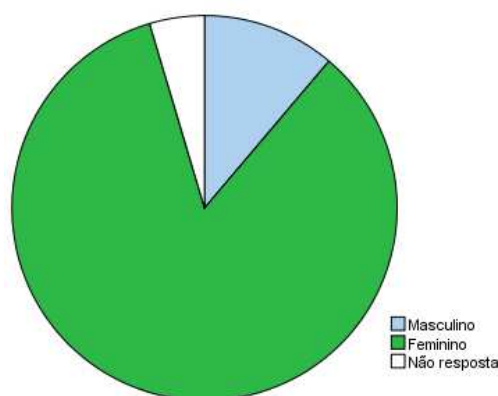
O estudo exploratório da estrutura fatorial foi levado a cabo através da análise de componentes principais com rotação ortogonal varimax, usando como critério de Kaiser (eigenvalues) valores próprios superiores a 1. Os resultados obtidos vão de encontro à dimensão teórica dos constructos.

7.2 – Caraterização da Amostra

Caracterização demográfica

Pretende-se aqui apresentar uma breve caracterização demográfica da amostra de forma a melhor se entenderem as características dos voluntários, já que o conhecimento existente acerca deste grupo de indivíduos, particularmente em Portugal, é bastante reduzido. Na amostra usada para a estimação do modelo os indivíduos inquiridos dividem-se em 250 (84%) do sexo feminino e 34 (11%) do sexo masculino, com 14 não respostas. Estes indivíduos pertencem a 19 organizações listadas na Tabela 7.14.

Gráfico 7.1 – Género dos inquiridos



De acordo com Wymer (2011) o género pode trazer várias implicações em termos de gestão, já que as preferências masculinas e femininas são bastante distintas a organização deverá levar esse facto em conta de forma a se poder ajustar às especificidades. O mesmo autor defende que as adaptações dos fatores de gestão às especificidades e exigências do género podem trazer muitos benefícios, particularmente relacionados com a retenção de voluntários.

Tabela 7.14 – Número de voluntários por organização (amostra)

Organização - Hospital	Frequency	Percent
Grupo de Voluntariado - Hospital D. Luiz I - Régua	16	5,3
Cruz Vermelha – Hospital da Senhora da Oliveira - Guimarães	22	7,2
Liga dos Amigos - Hospital de S. Gonçalo - Amarante	14	4,6
Liga dos Amigos – Hospital de Santo Tirso	13	4,3
Liga dos Amigos - Hospital Santo António - Porto	24	7,9
Grupo de Voluntariado - Hospital Maria Pia - Porto	26	8,6
Grupo de Voluntariado - Hospital S. Teotónio - Viseu	31	10,2
Liga dos Amigos - Hospital da Universidade Coimbra	12	3,9
Liga dos Amigos – Hospital de Santo André - Leiria	14	4,6
Liga dos Amigos – Hospital Amato Lusitano - Castelo Branco	15	4,9
Liga dos Amigos - Hospital Nossa Senhora da Graça - Tomar	11	3,6
Liga dos Amigos - Centro Hospitalar de Caldas da Rainha	15	4,9
Liga dos Amigos - Hospital Rainha Santa Isabel - Torres Novas	8	2,6
Grupo de Voluntariado - Hospital S. Pedro Gonçalves Telmo - Peniche	8	2,6
Liga dos Amigos - Hospital Distrital de Santarém	6	2,0
Grupo de Voluntariado - Hospital Dona Estefânia - Lisboa	22	7,2
Liga dos Amigos - Hospital Distrital do Barreiro	27	8,9
Liga dos Amigos - Hospital do Espírito Santo - Évora	13	4,3
Liga dos Amigos - Hospital do Santo Espírito - Angra do Heroísmo - Açores	7	2,3
TOTAL	304	100,0

Relativamente ao nível de escolaridade, os inquiridos concentram-se, maioritariamente em três categorias, na categoria dos que têm uma licenciatura, dos que têm menos que o 9º ano e os que têm o 12º ano (ver Gráfico 7.2). Relativamente à idade o maior grupo etário é o dos indivíduos que têm idades compreendidas entre os 52 e os 68 anos (ver Tabela 7.15), sendo que neste grupo as escolaridades predominantes são a inferior ao 9º ano e a licenciatura. De notar que a crescente participação de pessoas mais velhas no trabalho voluntário está provavelmente relacionado com esperanças de vida mais longas, melhores condições de saúde e níveis de educação mais elevados (Cheung, Tang e Yan, 2006). Se olharmos para dados recentes sobre educação relativamente a residentes Portugueses com mais de 15 anos (INE, 2008) podemos ver que o nível de educação básica é aquele que tem o maior número e dentro do grupo etário dos indivíduos com 55 ou mais anos as categorias da educação básica e de nenhum nível de

instrução são aquelas que têm maiores valores. Nitidamente os voluntários que participam nesta investigação apresentam maiores níveis de escolaridade do que a média nacional. O mesmo acontece com o grupo etário dos 35 aos 51 anos, cujos resultados nacionais apresentam maiores valores para a educação básica e aqui a categoria do 12º ano é a que obtém maiores valores. De notar que este aspeto é também referenciado em outros trabalhos de investigação (Khoo e Engelhorn, 2011; Shye, 2011; Wymer, 2011).

Gráfico 7.2 – Composição da amostra em função da escolaridade

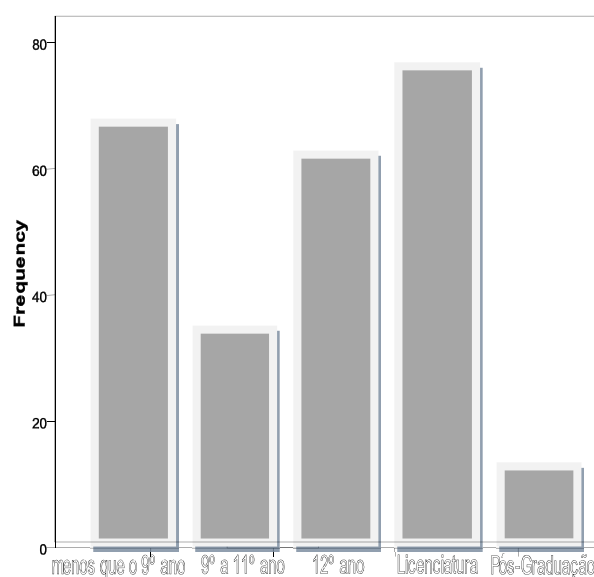


Tabela 7.15 – Composição da amostra em função do grupo etário

Idade	Frequency	Percent
18-34 anos	26	8,6
35-51 anos	38	12,5
52-68 anos	145	47,7
69-85 anos	60	19,7
Missing	35	11,5
TOTAL	304	100,0

Tabela 7.16 – Composição da amostra em função do grupo etário e da escolaridade

Idade/ Escolaridade		< 9º ano	9º a 11º ano	12º ano	Licenciatura	Pós-Graduação	TOTAL
18-34	Count	1	0	13	11	1	26
	% within Idade	3,8%	0,0%	50,0%	42,3%	3,8%	100,0%
	% within Escolaridade	1,6%	0,0%	21,3%	15,7%	9,1%	10,9%
	% of Total	0,4%	0,0%	5,5%	4,6%	0,4%	10,9%
35-51	Count	4	5	14	13	2	38
	% within Idade	10,5%	13,2%	36,8%	34,2%	5,3%	100,0%
	% within Escolaridade	6,3%	15,6%	23,0%	18,6%	18,2%	16,0%
	% of Total	1,7%	2,1%	5,9%	5,5%	0,8%	16,0%
52-68	Count	38	22	25	38	5	128
	% within Idade	29,7%	17,2%	19,5%	29,7%	3,9%	100,0%
	% within Escolaridade	59,4%	68,8%	41,0%	54,3%	45,5%	53,8%
	% of Total	16,0%	9,2%	10,5%	16,0%	2,1%	53,8%
69-85	Count	21	5	9	8	3	46
	% within Idade	45,7%	10,9%	19,6%	17,4%	6,5%	100,0%
	% within Escolaridade	32,8%	15,6%	14,8%	11,4%	27,3%	19,3%
	% of Total	8,8%	2,1%	3,8%	3,4%	1,3%	19,3%
TOTAL	Count	64	32	61	70	11	238
	% within Idade	26,9%	13,4%	25,6%	29,4%	4,6%	100,0%
	% within Escolaridade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	26,9%	13,4%	25,6%	29,4%	4,6%	100,0%

Relativamente à situação laboral claramente os reformados são a maioria (ver Gráfico 7.3), com um peso de cerca de 53% e bastante distante das outras categorias, o mesmo se verificando no que respeita à ocupação profissional (ver Tabela 7.17), sendo que a categoria que ocupa o segundo lugar são os empregados a tempo inteiro, mas com um peso de apenas 13%. As profissões mais referidas são as de professor(a) e doméstica, tal como se pode ver na Tabela 7.17. De notar que o número de estudantes e de desempregados é igual e representam cerca de 4,6% do total e que o número de não respostas nesta questão é muito elevado representado cerca de 32% do total.

Gráfico 7.3 – Composição da amostra em função da situação laboral

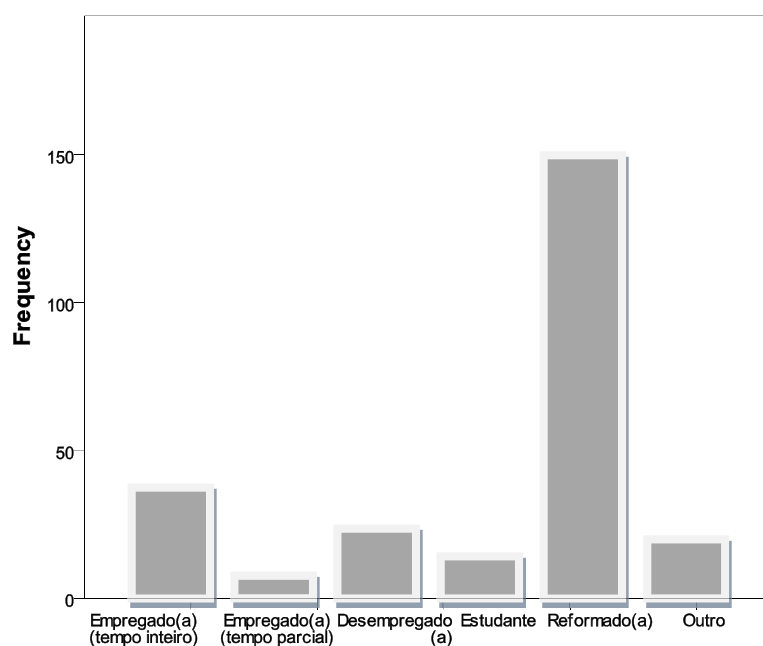
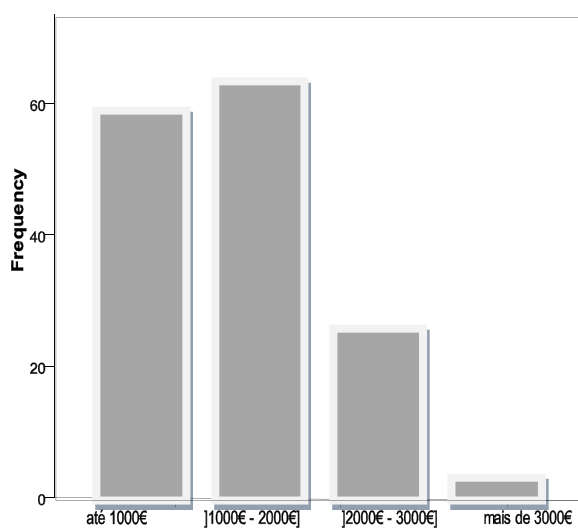


Tabela 7.17 – Composição da amostra em função da ocupação profissional

Ocupação profissional	Frequency	Percent
Aposentado(a)	63,0	20,7
Professor(a)	36,0	11,8
Doméstica	23,0	7,6
Desempregado(a)	14,0	4,6
Estudante	14,0	4,6
Gestor(a)	11,0	3,6
Empregado(a) Escritório	10,0	3,3
Funcionário(a) Público	6,0	2,0
Comercial	5,0	1,6
Banca	4,0	1,3
Assistente Social	4,0	1,3
Enfermeiro(a)	3,0	0,9
Outros	13,0	4,4
Missing	98,0	32,2
TOTAL	304,0	100,0

Ao nível do rendimento a maioria dos inquiridos situa-se nos escalões inferiores, ou seja auferem ou menos que 1000 euros ou entre 1000 e 2000 euros (ver Gráfico 7.4).

Gráfico 7.4 – Composição da amostra em função do rendimento



No que diz respeito ao estado civil a categoria de casado(a) / união de facto distancia-se bastante das outras categorias e tem um peso de cerca de 53% (ver Tabela 7.18)

Tabela 7.18 – Composição da amostra em função do estado civil dos inquiridos

Estado civil	Frequency	Percent
Solteiro(a)	40	13,2
Casado(a) / União de facto	162	53,3
Divorciado(a)	29	9,5
Viúvo(a)	48	15,8
Missing	25	8,2
TOTAL	304	100,0

Na média os indivíduos são voluntários há cerca de 7 anos sendo que na Tabela 7.19 podemos analisar com mais detalhe a informação sobre o número de anos e na Tabela 7.20 ver a média de anos por organização. Desta análise podemos referir a Liga dos Amigos do Hospital Distrital de Santarém, o Grupo de Voluntariado do Hospital Dona Estefânia em Lisboa, a Liga dos Amigos do Hospital de Santo Tirso e a Liga dos Amigos do Hospital de Santo António no Porto como aquelas organização que, em média, têm voluntários há mais anos (entre 10 e 12 anos).

Tabela 7.19 – Há quantos anos os inquiridos fazem voluntariado

Anos de Voluntariado	Frequency	Percent
até 1 ano	29	9,5
]1-4 anos]	82	27,0
]4-7 anos]	39	12,8
]7-10 anos]	46	15,1
]10-13 anos]	23	7,6
13 ou mais anos	38	12,5

Tabela 7.20 – Média de anos de voluntariado por organização

Organização - Hospital	Mean	Std. Deviation
Liga dos Amigos - Hospital Distrital de Santarém	12,7	10,2
Grupo de Voluntariado - Hospital Dona Estefânia - Lisboa	10,7	6,2
Liga dos Amigos -Hospital de Santo Tirso	10,3	10,3
Liga dos Amigos - Hospital Santo António - Porto	10,1	8,9
Cruz Vermelha - Hospital Senhora da Oliveira - Guimarães	9,6	7,5
Liga dos Amigos - Hospital de Santo André - Leiria	8,2	6,4
Grupo de Voluntariado - Hospital S. Pedro Gonçalves Telmo - Peniche	8,2	4,7
Liga dos Amigos - Hospital de Angra do Heroísmo - Açores	8,0	8,1
Liga dos Amigos - Hospital de S. Gonçalo - Amarante	7,9	5,1
Liga dos Amigos - Hospital Amato Lusitano - Castelo Branco	7,4	6,0
Grupo de Voluntariado - Hospital S. Teotónio - Viseu	6,6	4,4
Liga dos Amigos - Hospital Nossa Senhora da Graça - Tomar	6,0	8,0
Liga dos Amigos - Hospital do Espírito Santo - Évora	5,7	4,8
Grupo de Voluntariado - Hospital Maria Pia - Porto	5,6	6,5
Grupo de Voluntariado - Hospital D. Luiz I Régua	5,1	4,3
Liga dos Amigos - Hospital Universidade Coimbra	5,0	7,6
Liga dos Amigos - Centro Hospitalar Caldas da Rainha	4,7	3,0
Liga dos Amigos - Hospital Distrital do Barreiro	4,7	2,6
Liga dos Amigos - Hospital Rainha Sta Isabel - Torres Novas	4,6	3,9
MÉDIA TOTAL	7,4	

Motivações

Fazendo uma análise a todas as motivações que fazem parte do questionário que serviu de base a esta investigação podemos observar (Tabela 7.21) que a maior parte das motivações têm um valor acima da média da escala, já que a escala varia entre 1 e 7. É importante referir que apenas um item tem uma média acima de 6 (sinto que é importante ajudar os outros) e que cerca de 10 itens têm valores acima de 5, sendo que estes são próximos dos conceitos de altruísmo, aprendizagem e desenvolvimento. Os

itens com médias mais baixas têm valores abaixo de 2 e são mais próximos das motivações relacionadas com a carreira. Na análise fatorial, levada a cabo no ponto anterior, a solução fatorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 4 componentes, apresentada na Tabela 7.22, depois de serem excluídos os itens que não respeitavam as premissas da referida análise fatorial.

Tabela 7.21 – Média das motivações

Motivações	Mean	Std. Deviation
Sinto que é importante ajudar os outros	6,36	1,19
O voluntariado faz-me sentir necessário(a) /útil	5,94	1,26
O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta	5,77	1,32
O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo	5,73	1,50
Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu	5,69	1,59
Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico	5,55	1,49
Sinto compaixão pelos mais necessitados	5,35	1,77
O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas	5,32	1,55
Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas	5,24	1,52
Posso fazer algo por uma causa que é importante para mim	5,15	1,84
O voluntariado permite-me conhecer outras pessoas	5,04	1,68
Posso conhecer melhor as minhas forças	4,88	1,72
O voluntariado aumenta a minha autoestima	4,81	1,92
Estou genuinamente preocupado(a) com o grupo para o qual trabalho	4,70	2,04
O voluntariado permite-me ter mais amigos	4,45	1,85
Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer	4,40	2,03
Com o voluntariado sinto-me menos só	4,31	2,09
As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade	4,03	1,83
O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos	3,99	1,93
O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais	3,61	2,06
Os meus amigos também são voluntários	2,93	1,94
Fazer voluntariado faz-me sentir melhor por ser mais afortunado(a) que outros	2,90	2,07
As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie	2,70	2,01
O voluntariado é uma boa forma de fugir aos meus próprios problemas	2,49	1,87
O voluntariado faz-me sentir importante	2,41	1,96
O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira	2,32	1,85
A experiência de voluntariado vai melhorar o meu curriculum	2,23	1,84
O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão	1,83	1,57
Posso fazer novos contactos que podem ajudar o meu negócio ou a minha carreira	1,68	1,41
O voluntariado pode ajudar-me a arranjar emprego	1,64	1,29

Os resultados da Tabela 7.22 mostram que o Componente 1 (branco) inclui os itens mais relacionados com aprendizagem e desenvolvimento, o Componente 2 (rosa) inclui

os itens mais relacionados com pertença e proteção, os itens que fazem parte do Componente 3 (verde) estão todos relacionados com a carreira profissional e os itens que fazem parte do Componente 4 (azul) têm uma vertente mais altruísta. Na Tabela 7.23 pode analisar-se a média das motivações já agrupadas em função das referidas componentes.

Tabela 7.22 – Média das motivações (categorizada em função da análise fatorial)

Motivações	Mean	Std. Deviation
Sinto que é importante ajudar os outros	6,36	1,19
O voluntariado faz-me sentir necessário(a) /útil	5,94	1,26
O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta	5,77	1,32
O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo	5,73	1,50
Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu	5,69	1,59
Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico	5,55	1,49
O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas	5,32	1,55
Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas	5,24	1,52
Posso conhecer melhor as minhas forças	4,88	1,72
O voluntariado aumenta a minha autoestima	4,81	1,92
Estou genuinamente preocupado(a) com o grupo para o qual trabalho	4,70	2,04
O voluntariado permite-me ter mais amigos	4,45	1,85
Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer	4,40	2,03
Com o voluntariado sinto-me menos só	4,31	2,09
As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade	4,03	1,83
O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos	3,99	1,93
O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais	3,61	2,06
Os meus amigos também são voluntários	2,93	1,94
As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie	2,70	2,01
O voluntariado é uma boa forma de fugir aos meus próprios problemas	2,49	1,87
O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira	2,32	1,85
A experiência de voluntariado vai melhorar o meu curriculum	2,23	1,84
O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão	1,83	1,57
Posso fazer novos contactos que podem ajudar o meu negócio ou a minha carreira	1,68	1,41
O voluntariado pode ajudar-me a arranjar emprego	1,64	1,29

Tabela 7.23 – Média das motivações agrupadas

Component	Classification	Mean
Componente 1	Aprendizagem e desenvolvimento	5,51
Componente 4	Altruísmo	5,20
Componente 2	Pertença e proteção	3,66
Componente 3	Carreira profissional	1,94

Desta análise pode-se referir que as categorias que obtêm médias mais elevadas são as componentes 1 e 4, ou seja a aprendizagem e desenvolvimento e o altruísmo.

Satisfação

Fazendo uma análise a todos os itens pertencentes à satisfação e que fazem parte do questionário que serviu de base a esta investigação podemos observar (Tabela 7.24) que a quase totalidade dos itens tem um valor acima da média da escala (variação entre 1 e 7). É ainda importante referir que apenas um item tem uma média acima de 6 (estou a fazer algo por uma causa em que acredito). Apenas 3 itens têm valores abaixo da média e os dois itens com valores abaixo de 2 são relacionados com a carreira profissional, o que está de acordo com o que foi previamente referido nas motivações. Na análise fatorial, levada a cabo no ponto anterior, a solução fatorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 3 componentes, apresentada na Tabela 7.25, depois de serem excluídos os itens que não respeitavam as premissas da referida análise fatorial.

Tabela 7.24 – Média dos itens da satisfação

Satisfação	Mean	Std. Deviation
Estou a fazer algo por uma causa em que acredito	6,14	1,08
Vou de encontro aos meus objetivos humanitários	5,93	1,19
Gosto dos outros voluntários com quem trabalho	5,69	1,40
A minha atividade voluntária permite-me aprender coisas novas e interessantes	5,55	1,31
O voluntariado permitiu-me pensar na minha vida de uma outra forma	5,39	1,48
Estou satisfeito com a formação oferecida para melhorar o meu trabalho como voluntário(a)	5,23	1,47
Estou satisfeito com o feedback dos beneficiários (exº doentes)	5,1	1,90
Estou satisfeito com as competências que adquiro	5,06	1,57
Estou satisfeito com o feedback dos coordenadores	5,01	1,78
Estou satisfeito com o reconhecimento pelo meu trabalho enquanto voluntário	4,98	1,75
Sinto-me realizado(a) a nível pessoal e profissional	4,95	1,68
As tarefas que realizo permitem-me ter relações sociais com várias pessoas	4,93	1,76
Estou satisfeito com o interesse da org. ajustar as minhas preferências às funções disponíveis	4,9	1,74
Estou satisfeito com a informação que recebo sobre o meu desempenho	4,79	1,67
Estou satisfeito com o processo de recrutamento	4,61	1,74
Consigo esquecer os meus próprios problemas	3,74	1,98
A minha atividade voluntária faz-me sentir importante e eleva a minha autoestima	3,73	1,95
Estou satisfeito com as recompensas que recebo nesta organização	3,56	2,24
Conseguir resolver alguns dos meus problemas	2,46	1,70
Desenvolvi competências que me podem ajudar no meu emprego	1,83	1,57
Conseguir fazer contactos que me podem ajudar no meu negócio ou carreira	1,54	1,21

Os resultados da Tabela 7.25 mostram que o Componente 1 (branco) inclui os itens mais relacionados com a satisfação intrínseca, o Componente 2 (rosa) inclui os itens mais relacionados com a satisfação extrínseca e os itens que fazem parte do Componente 3 (verde) estão relacionados com a satisfação com os fatores de gestão. Na Tabela 7.26 pode analisar-se a média dos itens da satisfação já agrupados em função dos referidos componentes. Desta análise podemos referir que as categorias que obtêm médias mais elevadas são as componentes 1 e 3, ou seja a satisfação intrínseca (5,75) e a satisfação com os fatores de gestão (4,96). Valores elevados na satisfação intrínseca expressam satisfação dos voluntários como consequência de um bem-estar proveniente da realização de uma tarefa em si (Chelladurai, 2006). Por sua vez, os valores elevados na satisfação com os fatores de gestão enformam o seu agrado com estes fatores. Do lado oposto, temos a satisfação extrínseca com um valor muito abaixo da média da escala (1,95) materializando o descontentamento relativamente à forma como através do voluntariado conseguem converter os seus problemas ou fortalecer algumas das suas aptidões, no entanto este aspeto não se expressa efetivamente num problema pois, tal como referido anteriormente, as motivações com médias mais elevadas são as relacionadas com aprendizagem e desenvolvimento e com o altruísmo, logo estas têm uma menor proximidade à satisfação extrínseca.

Tabela 7.25 – Média dos itens da satisfação (categorizada em função da análise fatorial)

Satisfação	Mean	Std. Deviation
Estou a fazer algo por uma causa em que acredito	6,14	1,07
Vou de encontro aos meus objetivos humanitários	5,93	1,18
A minha atividade voluntária permite-me aprender coisas novas e interessantes	5,55	1,31
O voluntariado permitiu-me pensar na minha vida de uma outra forma	5,39	1,48
Estou satisfeito com a formação oferecida para melhorar o meu trabalho como voluntário(a)	5,23	1,47
Estou satisfeito com o feedback dos beneficiários (exº doentes)	5,10	1,89
Estou satisfeito com as competências que adquiro	5,06	1,57
Estou satisfeito com o feedback dos coordenadores	5,01	1,78
Estou satisfeito com o reconhecimento pelo meu trabalho enquanto voluntário	4,98	1,75
Estou satisfeito com o interesse da org. ajustar as minhas preferências às funções disponíveis	4,90	1,74
Estou satisfeito com a informação que recebo sobre o meu desempenho	4,79	1,67
Estou satisfeito com o processo de recrutamento	4,61	1,74
Consegui resolver alguns dos meus problemas	2,46	1,70
Desenvolvi competências que me podem ajudar no meu emprego	1,83	1,57
Consegui fazer contactos que me podem ajudar no meu negócio ou carreira	1,54	1,21

Tabela 7.26 – Média dos itens da satisfação agrupados

Component	Classification	Mean
Componente 1	Satisfação intrínseca	5,75
Componente 2	Satisfação extrínseca	1,95
Componente 3	Satisfação com fatores de gestão	4,96

Fatores de gestão: recrutamento e seleção, formação e recompensa e reconhecimento

Fazendo uma análise a todos os itens pertencentes ao recrutamento e que fazem parte do questionário que serviu de base a esta investigação podemos observar (Tabela 7.27) que todos os itens têm um valor acima da média da escala, portanto pode-se afirmar que os voluntários estão agradados com os aspetos relacionados com o recrutamento e seleção. Na análise fatorial, levada a cabo no ponto anterior, a solução fatorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 1 componente, mantendo-se todos os itens iniciais.

Tabela 7.27 – Média dos itens do recrutamento

Recrutamento	Mean	Std. Deviation
Verifica a motivação dos voluntários face aos objetivos do recrutamento	5,37	1,596
Verifica as competências necessárias	5,16	1,592
Verifica a formação necessária para determinada função	5,09	1,599
Faz o ajustamento das competências do(a) voluntário(a) a funções específicas	5,04	1,680
Verifica a existência de funções que vão de encontro às necessidades dos voluntários	4,89	1,724
Recruta voluntários provenientes de vários contextos (exº pessoas com deficiências)	3,69	1,981

Os valores referentes à formação têm médias bastante elevadas, à exceção do último item relativo ao pagamento de custos, portanto pode-se afirmar que os voluntários estão satisfeitos com os aspetos relacionados com a formação, particularmente com a orientação recebida quando iniciam uma nova tarefa. Na análise fatorial, levada a cabo no ponto anterior, a solução fatorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 1 componente, retirando-se exatamente o item relativo aos custos de participação.

Tabela 7.28 – Média dos itens da formação

Formação	Mean	Std. Deviation
Orientação de voluntários, principalmente quando começam uma nova tarefa	5,85	1,43
Formação que corresponde às necessidades dos voluntários	4,72	1,87
Formação quando as competências precisaram de ser desenvolvidas	4,59	1,91
Diagnóstico das necessidades de formação	4,33	1,99
Formação quando um trabalho específico e requerimentos de uma tarefa são identificados	4,32	2,01
Apoio aos voluntários no acesso a formação fora da organização	4,31	2,16
Formação quando os valores da organização precisaram ser transferidos	4,16	2,03
Política de formação contínua	4,11	2,06
Avaliação formal do desempenho dos voluntários	4,10	2,12
Avaliação formal das ações de formação	4,05	2,14
Pagamento de custos de participação dos voluntários em cursos de formação	2,98	2,45

Os valores apresentados na Tabela 7.29 dizem respeito às frequências dos itens relativos à recompensa e reconhecimento, a sua análise deve chamar a atenção para o elevado número de missings e para o facto da maior parte dos itens listados ter um maior número de respostas na opção “não”, significando que muitas organizações não adotam este tipo de recompensas. Na análise fatorial, levada a cabo no ponto anterior, a solução fatorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 1 componente, apresentada na Tabela 7.29 (itens a bold), depois de serem excluídos vários itens que não respeitavam as premissas da referida análise fatorial.

Tabela 7.29 – Frequências dos itens da recompensa e reconhecimento

	Não		Sim	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Desconto para o cinema e outras atividades	231	76,0	18	5,9
Ser o voluntário do ano ou do mês	221	72,7	13	4,3
Menção do seu nome em publicações internas	198	65,1	37	12,2
Oferta de prémios	194	63,8	48	15,8
Jornais especiais para voluntários	182	59,9	63	20,7
Viagens para voluntários	178	58,6	74	24,3
Participação em publicações internas	172	56,6	73	24,0
Cartas de agradecimento	171	56,3	74	24,3
Certificado a valorizar a colaboração do voluntário	157	51,6	90	29,6
Festas especiais	152	50,0	102	33,6
Participação em conferências	127	41,8	113	37,2
Agradecimento informal	93	30,6	153	50,3
Jantares anuais	68	22,4	193	63,5

Intenção de permanência

Fazendo uma análise a todos os itens pertencentes à variável permanência e que fazem parte do questionário que serviu de base a esta investigação podemos observar (Tabela 7.30) que a totalidade dos itens tem um valor bastante acima da média da escala. Na análise fatorial, levada a cabo no ponto anterior, a solução fatorial que melhor se adequou aos dados (em termos de variância explicada e coerência conceptual dos fatores) foi a solução de 1 componente, mantendo-se os itens originais. O abandono foi medido através de um único item, como tal não foi necessário proceder à análise de fiabilidade e unidimensionalidade.

Tabela 7.30 – Média dos itens da intenção de permanência

Intenção de Permanência	Mean	Std. Deviation
Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 6 meses	6,10	1,626
Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 1 ano	6,04	1,675
Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização daqui a 2 anos	6,15	1,503

Para terminar a nossa análise, e de acordo com a literatura (Wymer, 1999), considerou-se importante analisar as eventuais **correlações** entre alguns atributos demográficos (idade, participação, horas/semana, rendimento e escolaridade) com as variáveis relativas às motivações, satisfação, fatores de gestão e intenção de permanência. A primeira característica marcante destes resultados é a uniformidade, apenas um pequeno número de correlações são estatisticamente significativas e aquelas que são significativas têm fracas correlações, o valor mais elevado é pouco superior a 0,3. A Tabela 7.31 apresenta seis correlações, que vão ser analisadas de seguida.

Tabela 7.31 – Correlações de Pearson

	M1	M2	M3	M4	S1	S2	S3	R	F	RR	P	A
Idade	-0,106	0,112	-0,277**	0,021	-0,180	-0,324**	-0,071	-0,025	0,056	0,026	0,065	0,099
Participação (anos)	-0,079	0,088	-0,107	0,072	0,044	-0,139*	-0,034	0,067	0,076	0,110	-0,005	-0,038
Horas / Semana	-0,052	0,055	-0,069	0,054	-0,082	-0,032	-0,016	0,040	0,004	0,136*	-0,002	-0,046
Rendimento	-0,107	-0,095	-0,128	0,069	-0,058	-0,139	-0,100	0,048	-0,064	-0,071	0,073	0,118
Escolaridade	-0,076	-0,182**	0,090	0,067	-0,079	0,043	-0,129*	-0,029	-0,089	0,008	-0,020	-0,007

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

É possível observar a existência de uma correlação negativa entre a escolaridade e M2, ou seja há uma correlação negativa entre os maiores níveis de educação e as motivações relacionadas com pertença e proteção. Uma outra correlação negativa diz respeito à idade e à M3, ou seja à motivação relacionada com o reconhecimento na carreira. A satisfação extrínseca ostenta duas correlações negativas, uma com a idade dos voluntários e outra com os anos de participação dos voluntários nas organizações. É ainda possível observar uma correlação negativa entre a escolaridade e S3 (satisfação com fatores de gestão). Finalmente, existe uma correlação, desta vez positiva, entre as horas que os voluntários dedicam à sua organização (por semana) com a recompensa e reconhecimento.

Na próxima secção é testado o modelo teórico proposto na tese que operacionaliza os quatro conceitos teóricos (motivações, satisfação, fatores de gestão e intenção de permanência) assim como os respetivos indicadores. A técnica de análise utilizada é a modelização por equações estruturais.

7.3 – Modelo de Equações Estruturais

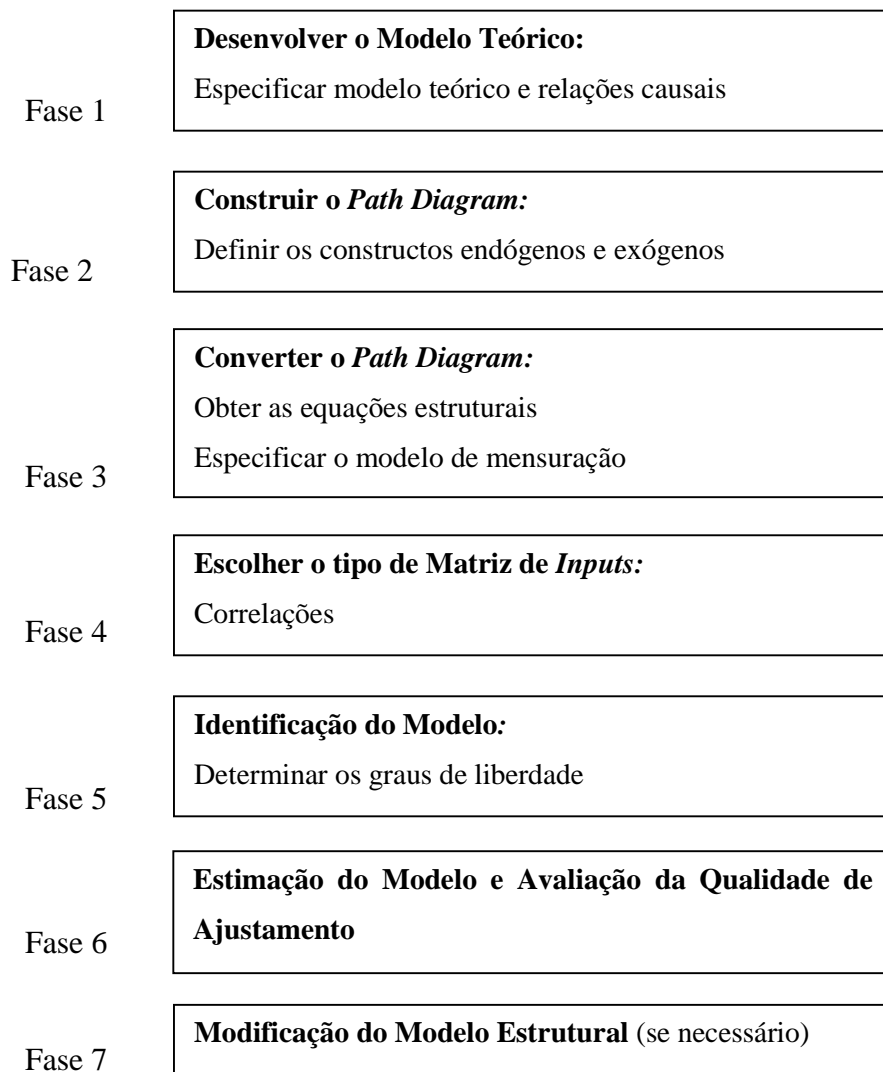
A secção que se segue está organizada utilizando a metodologia apontada por Hair et al. (1998), de forma a que esta acompanhe os resultados obtidos. Pretende-se, pois, apresentar a validação do modelo proposto seguindo a metodologia das equações estruturais (SEM), de forma a testar as hipóteses de investigação. Para alcançar este objetivo apresenta-se a metodologia de Hair et al. (1998) que incluiu 7 fases. Segue-se a análise aos dados tendo em conta a informação em falta, valores extremos, normalidade e dimensão da amostra. Sucede-se a estimação do modelo de equações estruturais, a especificação do modelo, a definição e estimação dos modelos de mensuração e estrutural e no final é feita uma avaliação do interesse das propostas teóricas apresentadas e da sua capacidade de interpretação. Os softwares usados são o PASW 18.0 e o AMOS 17.0.

7.3.1 Estimação e Validação do Modelo Explicativo: fases

A modelização através de equações estruturais tem sido amplamente utilizada em várias áreas, nomeadamente em ciências sociais enquanto método que permite aos cientistas quantificar e testar modelos teóricos (Bollen, 1989; Hair et al., 1998; Byrne, 2004; Carvalho, 2004; Schumacker e Lomax, 2004; Raykov e Marcoulides, 2006; Davidov, Schmidt e Schwartz, 2008; Rodrigues, 2008a; Marôco, 2010; Bagozzi e Yi, 2012). Os benefícios da utilização desta metodologia são vários. Primeiro a necessidade, cada vez mais evidente, de se utilizar múltiplas variáveis nos trabalhos de investigação; segundo, um maior reconhecimento atribuído à validade e fiabilidade dos dados observados através dos instrumentos de medida; terceiro, a forma como esta metodologia tem evoluído ao longo dos tempos e, finalmente o facto de, por vezes, sugerir novas hipóteses que inicialmente não tinham sido consideradas, abrindo novas oportunidades de investigação. Estes são alguns dos fatores que têm contribuído para a crescente popularidade dos modelos de equações estruturais (Gefen, Straub e Boudreau, 2000; Schumacker e Lomax, 2004; Bagozzi e Yi, 2012). A referida metodologia segue um processo, dividido em várias fases, bem explicadas por Hair et al. (1998).

As fases da metodologia de Hair et al. (1998) são as seguintes (esquemáticamente estas fases estão representadas na Figura 7.1): 1 – Desenvolver o modelo teórico, 2 – Construir o *path diagram*, 3 – Converter o *path diagram*, 4 – Escolher o tipo de matriz de *inputs*, 5 – Identificar o modelo, 6 – Estimar o modelo e avaliar a qualidade do ajustamento e 7 – Alterar o modelo, se necessário.

Figura 7.1 – Fases do processo da modelização de equações estruturais



Fonte: Hair et al. (1998)

Fase 1 - Desenvolver o modelo teórico

A especificação do modelo é, normalmente, o primeiro passo na modelização com equações estruturais. Esta é baseada em relações causais, nas quais é assumido que uma alteração numa variável terá impacto noutra variável.

Com as questões de investigação definidas, procede-se agora à operacionalização dos constructos que se apresentem como os mais indicados para materializar o argumento teórico previamente analisado. A identificação dos constructos com base na revisão da literatura, bem como a análise de escalas usadas previamente noutros estudos tornam-se elementos fundamentais para a operacionalização dos constructos.

Devem estar claramente diferenciadas as variáveis endógenas e exógenas, evitando-se omissões importantes. Estas omissões resultam em erros de especificação e, portanto, em enviesamentos relativamente ao que se pretende estudar. Ao mesmo tempo deve evitar-se a inclusão de variáveis em excesso, não que exista uma limitação teórica, mas a operacionalização do modelo impõe um equilíbrio que tenha em conta limitações de software, interpretação de resultados e significância estatística.

Fase 2 – Construção do *path diagram*

Nesta fase é elaborado o denominado *path diagram* ou “diagrama de caminhos” que estabelece as relações causais, ou seja irão ser representadas as ligações entre as variáveis no modelo. O modelo permite-nos identificar as ligações entre constructos endógenos e exógenos ou dependentes e independentes, bem como possíveis correlações que possam existir (Hair et al., 1998). Nesta investigação as variáveis dependentes serão a satisfação (Y_1) e a intenção de permanência (Y_2) e as variáveis independentes serão as motivações (X_1) e os fatores de gestão (X_2).

Fase 3 – Converter o *path diagram*

Nesta fase podemos especificar o modelo em termos mais formais. Primeiro são definidas as equações que definem as ligações entre os constructos, de seguida são apresentadas as variáveis que medem cada constructo e depois será desenhada uma matriz que indica as correlações entre constructos e/ou variáveis. O objectivo é fazer a relação entre as definições operacionais dos constructos e a teoria de forma a se obter dados empíricos.

Fase 4 – Escolher o tipo de matriz de *inputs*

Aqui define-se a matriz de dados que irá ser utilizada. Utiliza-se a matriz de covariâncias quando a finalidade é testar uma teoria, sendo que uma das principais vantagens da sua utilização é permitir fazer comparações válidas entre diferentes populações ou amostras. A matriz de correlações permite obter padrões de relacionamento, ou seja depois de validadas as assunções da metodologia esta matriz permite validar relações causais.

Fase 5 – Identificar o modelo

O problema da identificação dos modelos de equações estruturais está relacionado com a produção de estimativas únicas. A identificação compara o número de informações independentes da matriz de covariâncias (ou correlações) com o número de coeficientes a estimar. Existem duas importantes regras para a identificação dos modelos: as condições de classificação e as de ordem. As condições de ordem estabelecem que os graus de liberdade do modelo devem ser maiores ou iguais a zero. Um modelo com zero graus de liberdade terá um ajustamento perfeito, no entanto não permitirá generalizações. Um modelo sobre-identificado (com um número de graus de liberdade positivo) tem mais informações na matriz de covariâncias ou de correlações do que o número de parâmetros a ser estimado, assegurando a generalização do modelo se os indicadores do ajustamento forem aceitáveis. Um modelo que falhe a condição de ordem é considerado sub-identificado (com um número de graus de liberdade negativo), ou seja tenta estimar mais parâmetros do que a informação disponível permite.

Fase 6 – Estimar o modelo e avaliar a qualidade do ajustamento

Depois do modelo estar especificado é necessário verificar o seu ajustamento a vários níveis: para o modelo global e para as medidas e modelos estruturais separadamente. As medidas da bondade do ajustamento medem a correspondência entre a matriz de *inputs* atuais ou observados (covariâncias ou correlações) com a prevista pelo modelo. As medidas da bondade do ajustamento podem ter três diferentes configurações: medidas absolutas de ajustamento, medidas incrementais de ajustamento e medidas parcimoniosas de ajustamento. As medidas absolutas de ajustamento asseguram o ajustamento do modelo sem nenhuma adaptação. As medidas incrementais de ajustamento comparam o modelo proposto com o modelo especificado. Finalmente as medidas parcimoniosas de ajustamento permitem corrigir as medidas pois admitem a comparação entre modelos com diferentes números de coeficientes estimados, com o objetivo de determinar a quantidade de ajustamento obtida por cada coeficiente.

Fase 7 – Alterar o modelo (se necessário)

Nesta fase deve-se analisar os resultados e verificar a sua concordância com a teoria proposta, portanto deve fazer-se a interpretação do modelo de equações estruturais e proceder-se às alterações que forem consideradas necessárias. Trata-se, pois, de utilizar os testes de hipóteses sobre os coeficientes, assim como os indicadores de qualidade do

ajustamento de forma a redefinir o modelo com um novo conjunto de relações. Para que estas alterações sejam metodologicamente válidas é necessário proceder a uma validação cruzada, ou seja é de toda a conveniência utilizar uma segunda amostra, denominada de validação, de forma a que se possa re-estimar o(s) modelo(s) alterado(s).

Depois de apresentadas e explicadas as fases propostas por Hair et al. (1998) é importante explicar de que forma estas fases se encontram desenvolvidas neste trabalho de investigação. O desenvolvimento do modelo teórico proposto previamente foi sendo analisado nos capítulos anteriores pertencentes à parte I – abordagem teórica, com a discussão, análise e apresentação dos constructos considerados no modelo de equações estruturais. As fases seguintes serão aplicadas e aclaradas nos pontos subsequentes desta secção.

7.3.2 Natureza dos Dados

Dados em falta

Muitas vezes a investigação em ciências sociais acarreta o problema da falta de dados (*missing values*) (Hair et al., 1998). Quando se administra um questionário, por exemplo, os indivíduos podem responder apenas a parte das perguntas e esta falta de dados pode criar muitos problemas, particularmente quando se pretende analisar os dados através de técnicas de equações estruturais (Carter, 2006). Se as não respostas atingirem os 20% dos dados (ou um valor superior), deverão ser analisadas com mais detalhe, pois se não tiverem um comportamento aleatório poderão enviesar os resultados do questionário, podendo caracterizar o segmento da população que se recusou a responder (Schumacker e Lomax, 2004). Tal como já referido a modelização com equações estruturais é sensível à dimensão da amostra e aos dados em falta (Bollen, 1989; Rodrigues, 2008b), apesar de não existir consenso relativamente ao que se deve considerar como um elevado número de dados em falta pode afirmar-se que quando existem menos de 10% de dados em falta verificam-se, normalmente, poucas diferenças nas conclusões (Byrne, 2010).

Segue-se uma análise dos dados em falta usando-se o *missing values analysis* do PASW 18.0, do qual se apresenta a Tabela 7.32 como resumo.

Tabela 7.32 – Descrição dos valores em falta

	Mean	Std. Deviation	Missing Values	
			Count	Percent
M1	5,52	1,06	0	0,0%
M2	3,69	1,43	2	0,9%
M3	1,98	1,31	10	4,6%
M4	5,23	1,58	7	3,2%
S1	5,75	1,02	7	3,2%
S2	1,96	1,25	20	9,2%
S3	5,03	1,30	9	4,1%
R	4,96	1,45	35	16,1%
F	4,66	1,54	22	9,9%
RR	1,42	1,44	35	16,1%
P	6,01	1,61	35	16,1%
A	1,39	0,98	27	12,4%

Da análise da Tabela 7.32 verifica-se que a maioria das variáveis consideradas tem menos de 10% de dados em falta, sendo que cerca de 30% das variáveis tem menos de 4% de dados em falta, no entanto existem 4 variáveis, que representam um pouco mais de 30% do total das variáveis, com dados em falta na ordem dos 10% a 16%. Apesar da proporção de dados em falta não ser muito elevada torna-se necessário analisar o padrão dos dados em falta no sentido de determinar ou não a sua aleatoriedade. Depois de obtidos os resultados das não respostas de todas as variáveis fizemos uma análise de forma a verificar se existe algum tipo de tendência, no entanto tal não se verificou e o comportamento das não respostas é, efetivamente, aleatório pelo que se entendeu a preservação de todos os dados para análise. Desta forma decidiu-se estimar os dados em falta pelo método de imputação, substituindo os dados em falta pela média da variável, já que este é um método simples de executar (Carter, 2006), bastante aceitável e que permite a obtenção de resultados consistentes (Hair et al., 1998).

Valores extremos

As observações que apresentam características distintas das restantes observações são habitualmente designadas por valores extremos ou *outliers* (Hair et al., 1998). Estes não podem ser classificados como benéficos ou prejudiciais, devem sim ser examinados em função do contexto da análise que se pretende fazer e devem ser avaliados em função da informação que fornecem (Hair et al., 1998). Num primeiro momento procedeu-se à identificação dos valores extremos. Os valores que estiverem fora do intervalo de (Q1 –

$1,5 \cdot \text{IQR}$, $Q3 + 1,5 \cdot \text{IQR}$), sendo Q1 e Q3 os primeiro e terceiro quartis, serão considerados valores extremos (Gefen, Straub e Boudreau, 2000). Assim, da análise dos valores que saem do intervalo referido é possível identificar três variáveis com uma proporção igual ou superior a 5% dos valores extremos (Tabela 7.32): motivação relacionada com reconhecimento e carreira (M3) com 5,3% de valores extremos, satisfação extrínseca (S2) com 8,1% de valores extremos e a permanência (P) com 11,5% de valores extremos.

Tabela 7.33 – Descrição dos valores extremos

	Mean	Std. Deviation	No. of Extremes (a)			
			Low	High	Total	%
M1	5,52	1,06	6	0	6	2,8%
M2	3,69	1,43	0	0	0	0,0%
M3	1,98	1,31	0	11	11	5,3%
M4	5,23	1,58	0	0	0	0,0%
S1	5,75	1,02	3	0	3	1,4%
S2	1,96	1,25	0	16	16	8,1%
S3	5,03	1,30	7	0	7	3,4%
R	4,96	1,45	4	0	4	2,2%
F	4,66	1,54	0	0	0	0,0%
RR	1,42	1,44	0	7	7	3,8%
P	6,01	1,61	21	0	21	11,5%
A	1,39	0,98	.	.	0	0,0%

(a) Number of cases outside the range ($Q1 - 1.5 \cdot \text{IQR}$, $Q3 + 1.5 \cdot \text{IQR}$)

No sentido de se conhecer a influência dos valores extremos na distribuição das variáveis previamente identificadas compararam-se as estatísticas resultantes das análises “com outliers” e “sem outliers” (Bollen, 1989; Rodrigues, 2010) como se pode ver na Tabela 7.34. Depois de analisadas as médias das variáveis consideradas pode-se afirmar que não foram encontradas diferenças significativas, como tal optou-se pela manutenção destas variáveis.

Tabela 7.34 – Impacto dos valores extremos (outliers)

	Com Outliers		Sem Outliers	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
M3	1,98	1,31	1,98	1,28
S2	1,96	1,25	1,95	1,19
P	6,01	1,61	6,02	1,47

Normalidade

Um dos pressupostos para a utilização da análise de equações estruturais é a de que as variáveis manifestas apresentem uma distribuição normal multivariada (Hair et al., 1998; Raykov e Marcoulides, 2006). É frequente usar-se “as medidas de forma da distribuição (assimetria e curtose) para avaliar a plausibilidade da assunção da distribuição normal das variáveis” (Marôco 2010: 58). Os resultados são os apresentados na Tabela 7.35. Depois de uma análise cuidada aos resultados apresentados é possível verificar que aparecem desvios da normalidade significativos, ou seja estatisticamente diferentes de zero relativamente às variáveis apreciadas.

Tabela 7.35 – Testes à normalidade: Skewness e Kurtosis

	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis
M1	-1,129	,165	1,925	,329
M2	,210	,166	-,481	,330
M3	1,469	,169	1,475	,337
M4	-,919	,168	,308	,334
S1	-1,090	,168	2,070	,334
S2	1,596	,173	2,218	,345
S3	-,841	,169	,869	,336
R	-,643	,180	-,048	,358
F	-,580	,174	-,342	,346
RR	,826	,180	-,253	,358
P	-2,061	,180	3,551	,358
A	2,790	,176	7,591	,351

Para complementar a análise foram realizados os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, o que confirmou a existência de desvios à normalidade, como se pode constatar pela análise à Tabela 7.36. No entanto, de acordo com Marôco (2010) somente para condições de violação extrema da normalidade é que a qualidade dos índices de ajustamento e das estimativas dos parâmetros são questionáveis, sendo que este não é o caso já que de acordo com Schumacker e Lomax (2004) valores de $|Sk|$ e $|Ku| \leq 2$ não são problemáticos e de acordo com Kline (2011) valores de $|Sk| < 3$ e $|Ku| < 8-10$ são aceitáveis, portanto a violação da normalidade, neste caso específico, não é severa e permite a utilização do método de máxima verosimilhança.

Tabela 7.36 – Testes à normalidade: K-S e S-W

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
M1	,086	62	0,2*	,954	62	,021
M2	,082	62	0,2*	,975	62	,232
M3	,219	62	,000	,787	62	,000
M4	,169	62	,000	,918	62	,000
S1	,167	62	,000	,914	62	,000
S2	,208	62	,000	,808	62	,000
S3	,105	62	,000	,954	62	,020
R	,086	62	0,2*	,970	62	,126
F	,096	62	0,2*	,967	62	,095
RR	,211	62	,000	,860	62	,000
P	,325	62	,000	,664	62	,000
A	,487	62	,000	,391	62	,000

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

Vários estudos têm produzido diferentes recomendações relativamente à assunção de normalidade e é necessário ter em conta que estes testes são muito sensíveis para amostras de dimensão elevada (Hair et al., 1998). A literatura indica que a estimação de máxima verosimilhança é razoavelmente robusta a muitos tipos de violação da normalidade (Rodrigues, 2008a; Marôco, 2010). Para além disso, neste tipo de metodologia, a normalidade multivariada apesar de ser uma condição suficiente não é uma condição necessária para a estimação dos modelos teóricos (Bollen, 1989). Hair et al. (1998) e Raykov e Marcoulides (2006) argumentam que a estimação por máxima verosimilhança é um dos métodos mais utilizados na modelização por equações estruturais já que fornece estimadores robustos mesmo quando a hipótese de normalidade multivariada dos dados é violada.

7.3.3 Estimação do Modelo de Equações Estruturais

7.3.3.1. Objetivo da modelização de equações estruturais

“A Análise de Equações Estruturais é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade dos modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis” (Marôco 2010:3). Existe, pois, um quadro teórico estabelecido previamente, para que após a recolha de dados se possa, ou não, confirmar esse quadro teórico (Marôco, 2010). De acordo com Hair et al. (1998) os modelos de equações

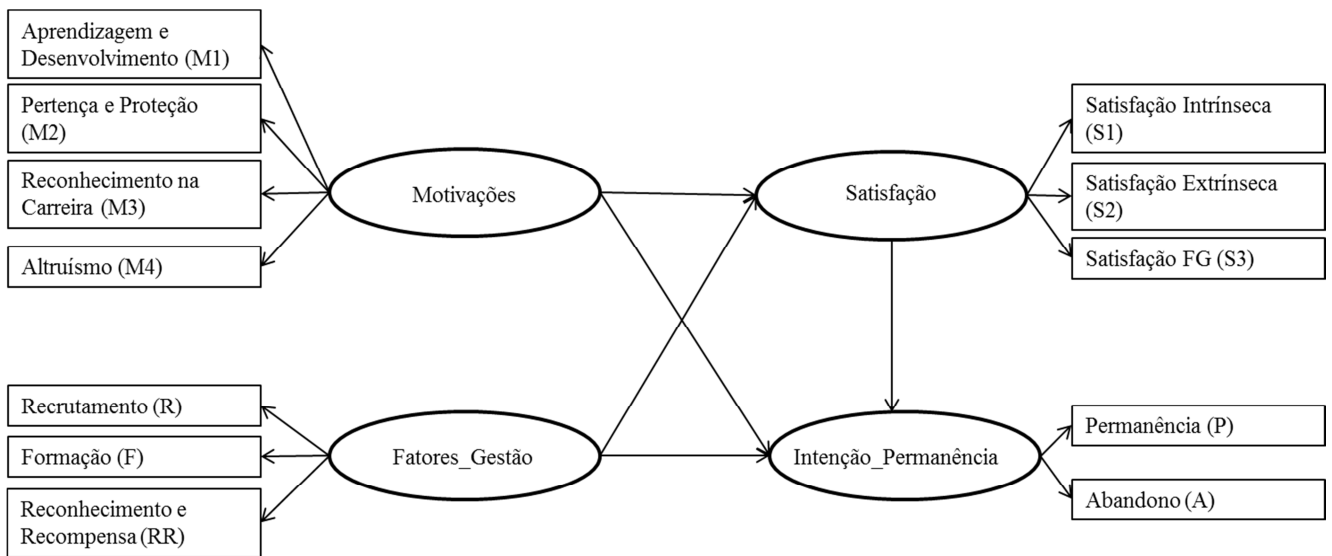
estruturais distinguem-se de outros essencialmente porque estimam relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas; têm a capacidade de representar conceitos não observáveis, assim como corrigir o erro de mensuração do processo de estimação; e definem um modelo para explicar o conjunto total de relações. De uma maneira despretensiosa podemos afirmar que o modelo de equações estruturais combina as técnicas de análise fatorial com a regressão linear, já que operacionaliza variáveis latentes e estabelece relações entre as diferentes variáveis em estudo, no entanto esta análise vai para além da soma de duas técnicas estatísticas, já que aqui a teoria é o motor de análise, ao contrário do que acontece na estatística clássica (Byrne, 2010).

As variáveis ditas latentes são aquelas que, não sendo diretamente mensuráveis só podem ser representadas por intermédio de outras variáveis ou indicadores (Schumacker e Lomax, 2004). Portanto uma variável latente (ou constructo) “é um conceito hipotético e não diretamente observável que pode ser representado por um conjunto de variáveis observáveis ou mensuráveis” (Rodrigues 2008a: 125). Por sua vez as variáveis manifestas ou observáveis são aquelas que podem ser medidas ou observadas diretamente (Marôco, 2010). As variáveis, quer latentes quer manifestas podem ser independentes ou dependentes. As variáveis independentes (ou exógenas), no nosso caso as motivações e os fatores de gestão não são influenciadas por nenhuma outra variável do modelo, por sua vez a variação das variáveis dependentes, ou endógenas, no nosso caso a satisfação e a intenção de permanência, são explicadas por variáveis presentes no modelo. O modelo de equações estruturais pode ser organizado em dois submodelos de acordo com a estrutura racional entre variáveis: submodelo de medida e o submodelo estrutural (Bollen, 1989). O submodelo de medida define a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas pelas variáveis manifestas e o submodelo estrutural define as relações causais ou de associação entre as variáveis latentes (Bollen, 1989; Hair et al., 1998; Marôco, 2010).

7.3.3.2 Especificação do modelo

O modelo proposto pode ser representado por um esquema designado de *path diagram* (Figura 7.2). Este diagrama representa graficamente a forma como os diferentes elementos do modelo se relacionam entre si (Hair et al., 1998).

Figura 7.2 – Path diagram do modelo proposto



Tal como foi referido anteriormente o modelo proposto subdivide-se em dois submodelos. O submodelo de medida define a forma como as variáveis latentes são operacionalizadas pelas variáveis manifestas, por exemplo as motivações (M) têm quatro indicadores (variáveis manifestas): aprendizagem e desenvolvimento (M1), pertença e proteção (M2), reconhecimento na carreira (M3) e altruísmo (M4). O submodelo estrutural define as relações causais ou de associação entre as variáveis latentes, sendo que cada relação representa uma hipótese baseada na literatura. Podemos por exemplo referir a existência de uma relação entre a satisfação (S) e a intenção de permanência (IP). Importa também referir que a inexistência de uma seta no diagrama implica a inexistência de uma relação, por exemplo não é esperado um efeito entre as motivações (M) e os fatores de gestão (FG).

7.3.4 Modelo de Mensuração

7.3.4.1 Especificação do modelo de medida

As variáveis latentes manifestam-se ou refletem-se nas variáveis manifestas, isto é cada variável latente é medida indiretamente refletindo a consistência entre as múltiplas variáveis mensuráveis, também denominadas de variáveis manifestas (Gefen, Straub e Boudreau, 2000). Estas variáveis manifestas são obtidas através de diversos métodos de recolha de dados (ex. questionários, testes, métodos de observação) e neste caso específico através de um questionário. O modelo de mensuração inclui equações estruturais que representam a relação entre as variáveis latentes e as variáveis

manifestas, sendo que a estimação implica a especificação do termo de erro de cada indicador (Bollen, 1989). O modelo de equações estruturais permite que sejam estimadas várias equações ao mesmo tempo, sendo que a variável dependente numa equação pode ser independente noutra equação (Hair et al., 1998), isto permite que sejam colocadas num modelo relações mais complexas, que outras técnicas multivariadas não permitem.

Tabela 7.37 – Variáveis dependentes e independentes

Variáveis dependentes	Variáveis independentes
Satisfação	= Motivações + Fatores de gestão
Intenção de Permanência	= Satisfação + Motivações + Fatores de gestão

Usando um formato simples, as equações que materializam a especificação formal do modelo de mensuração podem ser representadas da seguinte forma:

Motivações (4 indicadores)

- Aprendizagem e Desenvolvimento (M1) = f (motivações, erro)
- Pertença e Proteção (M2) = f (motivações, erro)
- Reconhecimento na Carreira (M3) = f (motivações, erro)
- Altruísmo (M4) = f (motivações, erro)

Satisfação (3 indicadores)

- Satisfação Intrínseca (S1) = f (satisfação, erro)
- Satisfação Extrínseca (S2) = f (satisfação, erro)
- Satisfação com Fatores de Gestão (S3) = f (satisfação, erro)

Fatores de Gestão (3 indicadores)

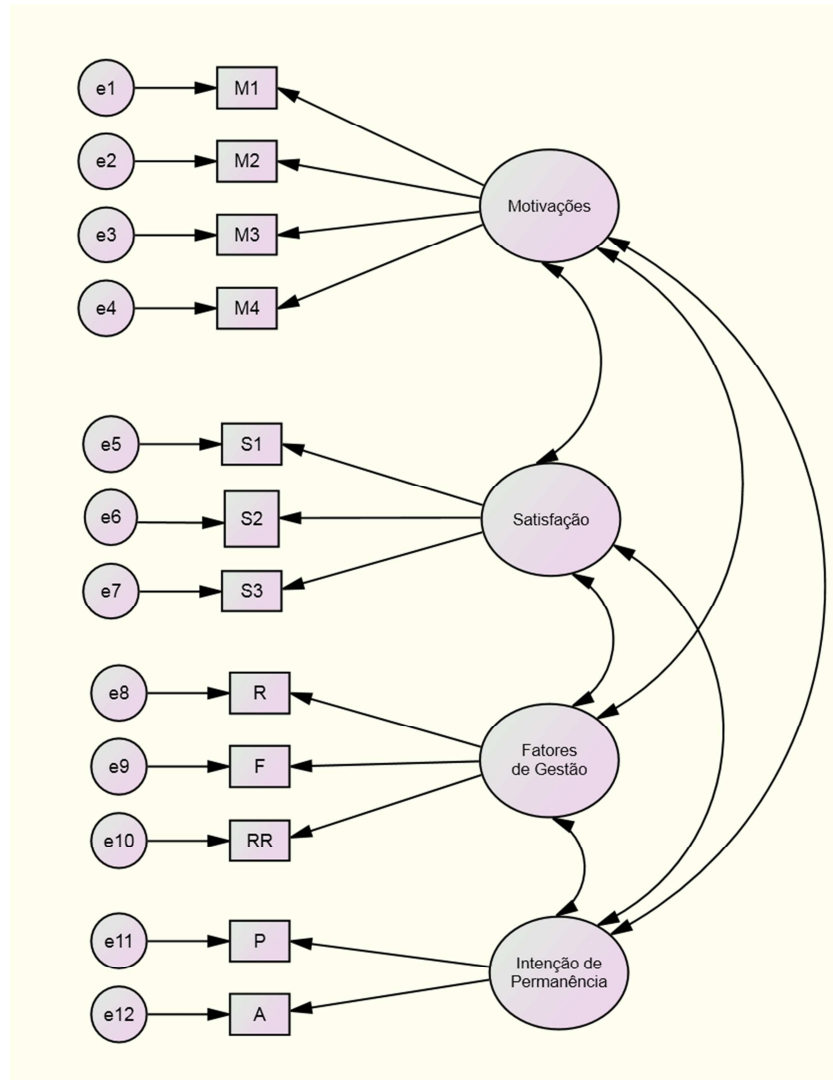
- Recrutamento e Seleção (R) = f (fatores de gestão, erro)
- Formação (F) = f (fatores de gestão, erro)
- Reconhecimento e Recompensa (RR) = f (fatores de gestão, erro)

Intenção de Permanência (2 indicadores)

- Permanência (P) = f (intenção de permanência, erro)
- Abandono (A) = f (intenção de permanência, erro)

O modelo de mensuração pode ser visualizado com mais detalhe na seguinte representação gráfica (Figura 7.3).

Figura 7.3 – Representação gráfica do modelo de mensuração



O submodelo de medida das variáveis dependentes ou endógenas pode escrever-se formalmente no formato expresso na Tabela 7.38 (Bollen, 1989), sendo que x é utilizado para as variáveis manifestas e ξ para as variáveis latentes.

Tabela 7.38 – Submodelo de medida das variáveis dependentes

Variáveis latentes	
Motivações	$x_1 = \lambda_1 \xi_1 + \varepsilon_1$
	$x_2 = \lambda_2 \xi_1 + \varepsilon_2$
	$x_3 = \lambda_3 \xi_1 + \varepsilon_3$
	$x_4 = \lambda_4 \xi_1 + \varepsilon_4$
Fatores de Gestão	$x_5 = \lambda_5 \xi_2 + \varepsilon_5$
	$x_6 = \lambda_6 \xi_2 + \varepsilon_6$
	$x_7 = \lambda_7 \xi_2 + \varepsilon_7$
Satisfação	$x_8 = \lambda_8 \xi_3 + \varepsilon_8$
	$x_9 = \lambda_9 \xi_3 + \varepsilon_9$
	$x_{10} = \lambda_{10} \xi_3 + \varepsilon_{10}$
Intenção de Permanência	$x_{11} = \lambda_{11} \xi_4 + \varepsilon_{11}$
	$x_{12} = \lambda_{12} \xi_4 + \varepsilon_{12}$

Após a fase de definição das variáveis latentes e das relações de mensuração do modelo segue-se a análise da identificação do modelo explicada no ponto seguinte.

7.3.4.2 Identificação do modelo

Antes de se proceder à estimação “é necessário incluir no modelo conhecimento prévio sobre o valor dos parâmetros para que o modelo global seja ajustável, *i. e.*, que exista pelo menos uma estimativa única para cada parâmetro do modelo” (Marôco 2010: 29). Existem duas regras muito importantes para a identificação de modelos (Bollen, 1989; Hair et al., 1998): as condições de característica e de ordem. A condição de característica requer que seja determinado algebricamente que cada parâmetro é identificado de forma única, no entanto este é um processo complicado mesmo para modelos simples (Gefen, Straub e Boudreau, 2000). Perante esta complexidade é possível acrescentar uma regra suplementar que permite dar resposta ao dilema de decidir quantos indicadores são necessários por constructo. De acordo com Hair et. al. (1998) um constructo pode ser representado por dois indicadores sendo preferível a existência de três indicadores, ora no modelo desta investigação três constructos têm três ou mais indicadores e um dos constructos tem dois indicadores, pelo que o modelo vai de encontro às exigências teóricas referidas. A condição de ordem declara que os graus de liberdade do modelo devem ser maiores ou iguais a zero, ou seja espera-se que o modelo seja ou determinado ou sobre-identificado (Hair et al., 1998). “Num modelo com p variáveis manifestas dependentes e q variáveis manifestas independentes, o

número de elementos não redundantes da matriz de covariância é $(p+q)(p+q+1)/2$. Se representarmos por t o número de parâmetros a estimar, os graus de liberdade do modelo são calculados como” (Marôco 2010:29-30):

$$g.l. = \frac{(p+q)(p+q+1)}{2} - t$$

No modelo tem-se 27 estimativas de parâmetro. As variáveis manifestas dependentes são 5 e as variáveis manifestas independentes são 7, portanto os graus de liberdade são 51, ou seja estamos perante um modelo sobre-identificado já que o número de parâmetros a estimar é inferior ao número de elementos não redundantes da matriz de covariância, ora este tipo de modelo aumenta a fiabilidade das estimativas já que mais do que uma equação é usada para estimar pelo menos alguns dos parâmetros (Bollen, 1989).

7.3.4.3 Avaliação do modelo de mensuração: fiabilidade e validade

A fiabilidade e a validade dos instrumentos de medida assumem um papel central na avaliação do modelo de medida (Byrne, 2010). A validade “é o instrumento ou escala de medida que avalia se esta mede e é a operacionalização do constructo latente que, realmente se pretende avaliar” (Marôco 2010:175). Por seu turno a fiabilidade diz respeito à consistência de medida, ou seja, “um instrumento diz-se fiável se mede, de forma consistente e reproduzível, uma determinada característica ou fator de interesse” (Marôco 2010:174). No entanto é importante referir que a fiabilidade é uma condição necessária mas não suficiente da validade (Hair et al., 1998) e portanto valores elevados de fiabilidade não são garantia de medição exata de um constructo. Sendo assim é importante que, para além da fiabilidade, se determine a validade de todo o modelo de medida. O modelo de mensuração será então testado em três importantes dimensões:

- Validade convergente (*convergent validity*) que diz respeito à homogeneidade do constructo (Bollen, 1989; Hair et al., 1998);
- Validade discriminante (*discriminant validity*) que ocorre quando o constructo sob estudo não está correlacionado com constructos que operacionalizam fatores distintos (Bollen, 1989; Hair et al., 1998);
- Validade nomológica (*nomological validity*) que é relativa à validade do modelo completo (Hair et al., 1998).

Validade convergente e discriminante

O modelo de mensuração foi estimado no AMOS 17.0. O método de estimação usado foi o método de máxima verossimilhança (*maximum likelihood* – ML), este é um método tradicional e muito utilizado em análise de equações estruturais (Hair et al., 1998). “O método ML produz estimativas de parâmetros centradas e consistentes” (Marôco 2010:37), de uma maneira geral o método é robusto à violação do pressuposto da normalidade e capaz de produzir resultados fiáveis quando comparado com outros métodos (Hair et al., 1998). A validade e fiabilidade das várias medidas manifestas usadas para representar as variáveis latentes foram determinadas pela análise dos coeficientes λ , estatísticas t e coeficiente de determinação - R^2 (Gefen, Straub e Boudreau, 2000; Marôco, 2010). De forma a permitir a existência de interpretações comparativas os coeficientes estimados são apresentados na sua forma estandardizada, estes indicam o grau de correlação entre cada item e o respetivo constructo e determinam a validade dos indicadores. O coeficiente de determinação indica quanto da variância do indicador é explicada pela sua variável latente, sendo o restante atribuído ao termo de erro, portanto os valores de R^2 dos indicadores determinam a sua fiabilidade (Hair et al., 1998). A Tabela 7.39 apresenta as estimativas ML do modelo de mensuração.

Tabela 7.39 – Análise fatorial confirmatória

Fator/Item	Coeficiente estandardizado estimado (ML)		Estatística <i>t</i>	R ²
Motivações (M)				
M1	λ_1	0,879	12,139	0,772
M2	λ_2	0,644	8,423	0,415
M3	λ_3	0,326	3,037	0,251
M4	λ_4	0,464	6,224	0,215
Fatores de Gestão (FG)				
R	λ_5	0,735	5,789	0,541
F	λ_6	0,770	6,597	0,593
RR	λ_7	0,190	2,397	0,036
Satisfação (S)				
S1	λ_8	0,733	2,893	0,537
S2	λ_9	0,135	1,982	0,118
S3	λ_{10}	0,711	8,849	0,506
Intenção de Permanência (IP)				
P	λ_{11}	0,714	1,979	0,510
A	λ_{12}	-0,313	-1,993	0,213

Os resultados para as motivações sugerem uma validade convergente média, com duas estimativas de coeficiente elevadas e duas baixas, estatísticas *t* superiores a 1,96 (5% bilateral), dois dos valores do R² são relativamente baixos, ou seja próximos do valor recomendado de 0,2 (Hair et al., 1998): reconhecimento na carreira (M3) e altruísmo (M4), no entanto uma vez que a estatística *t* é significativa decidiu-se manter estes indicadores. Os indicadores com maior capacidade explicativa das motivações são a aprendizagem e desenvolvimento (M1) e a pertença e proteção (M2) com 0,879 e 0,644, respetivamente, de coeficiente standard estimado. Os indicadores dos fatores de gestão apresentam estatísticas *t* significativas com valores superiores a 1,96 (5% bilateral). Relativamente aos valores do coeficiente de determinação o valor do reconhecimento e recompensa (RR) é muito baixo, no entanto uma vez que a estatística *t* é significativa optou-se por manter este indicador. Os indicadores mais explicativos dos fatores de gestão são a formação, com 0,770 do coeficiente standard estimado e o recrutamento com 0,735 do coeficiente standard estimado. Também os indicadores da satisfação apresentam estatísticas *t* significativas com valores superiores a 1,96 (5% bilateral). Relativamente aos valores do R² o valor da satisfação intrínseca (S2) é muito baixo, no entanto uma vez que a estatística *t* é significativa optou-se por manter este indicador. Os

indicadores mais explicativos da satisfação são a satisfação com os fatores de gestão e a satisfação extrínseca com 0,733 e 0,711 dos coeficientes standards estimados. Relativamente aos indicadores da intenção de permanência, a permanência (P) e o abandono (A) conseguem valores para a estatística t (5% bilateral) significativos, ainda que o valor do coeficiente standard estimado do abandono não seja muito elevado, optou-se pela sua manutenção.

Complementarmente, de forma a avaliar a fiabilidade de cada uma das variáveis latentes, procedeu-se ao cálculo de duas medidas adicionais da validade convergente com base nas estimativas estandardizadas dos coeficientes e das variâncias do erro: a fiabilidade do constructo (*Composite Reliability* – CR) e a variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE). “A fiabilidade compósita estima a consistência interna dos itens reflexivos do fator ou constructo, indicando o grau em que estes são, consistentemente, manifestações do fator latente” (Marôco 2010:175). De uma maneira geral considera-se que valores maiores ou iguais a 0,7 são indicadores de uma fiabilidade de constructo apropriada. A variância média extraída mostra se o comportamento dos itens é explicado por um determinado fator e é usual considerar-se que valores maiores ou iguais a 0,5 são indicadores de validade convergente adequada (Bollen, 1989). A Tabela 7.40 expõe os valores calculados da variância média extraída e da fiabilidade dos quatro constructos com base nas estimativas de máxima verosimilhança. A inclusão do Alpha de Cronbach, calculado através do *software* AMOS 17.0, enriquece a análise que se faz à fiabilidade dos constructos.

Analisando os valores relativos à AVE podemos afirmar que o constructo intenção de permanência tem um valor abaixo do recomendado (0,378) o que significa que as medidas do erro representam um maior efeito na variância dos indicadores do que o das variáveis latentes correspondentes. No entanto os valores dos restantes três constructos estão acima do valor indicado (Hair et al., 1998) como tal podemos referir para os constructos motivações, fatores de gestão e satisfação uma validade convergente adequada. Relativamente à fiabilidade dos constructos a intenção de permanência volta a apresentar valores abaixo do recomendado (0,091), sendo que os restantes constructos apresentam valores iguais ou superiores a 0,7 significando que a fiabilidade destes constructos é apropriada. Os valores do Alpha de Cronbach, excetuando os valores para a intenção de permanência, são superiores a 0,6 pelo que são valores admissíveis (Koning e Franses, 2003), o mesmo não é verdade para a intenção de permanência já

que o valor do Alpha é muito baixo (0,187). Em conjunto estas medidas indicam uma boa fiabilidade para os constructos da motivação, fatores de gestão e satisfação. Podemos pois afirmar que existe evidência de validade e fiabilidade convergente e discriminante para as variáveis latentes consideradas no modelo, no entanto não podemos deixar de referir que o constructo intenção de permanência apresenta alguns problemas, ainda assim no conjunto verifica-se homogeneidade e uma extensão de separação dos constructos apropriada.

Tabela 7.40 – Fiabilidade dos constructos do modelo

Fator/Item	Coeficiente estandardizado estimado		Variância extraída média (AVE)	Fiabilidade do constructo (CR)	Alpha de Cronbach
Motivações (M)					
M1	λ_1	0,879	0,601	0,760	0,624
M2	λ_2	0,644			
M3	λ_3	0,326			
M4	λ_4	0,464			
Fatores de Gestão (FG)					
R	λ_5	0,735	0,539	0,709	0,604
F	λ_6	0,770			
RR	λ_7	0,190			
Satisfação (S)					
S1	λ_8	0,733	0,515	0,707	0,601
S2	λ_9	0,135			
S3	λ_{10}	0,711			
Intenção de Permanência (IP)					
P	λ_{11}	0,714	0,378	0,091	0,187
A	λ_{12}	-0,313			

Validade nomológica

A validade nomológica refere-se ao grau em que uma escala múltipla faz previsões precisas de outros conceitos de um modelo teórico e esta é investigada através da análise da bondade do ajustamento do modelo, sendo seu objetivo determinar o grau pelo qual o modelo como um todo é consistente com os dados empíricos (Hair et al., 1998). A avaliação da qualidade do modelo é uma das áreas menos consensuais da análise com equações estruturais e vários autores indicam diferentes estratégias e recomendações para a análise da qualidade do ajustamento (Bollen, 1989; Byrne, 2010; Marôco, 2010), o que significa que se torna difícil escolher quais os índices a reportar.

Neste trabalho seguimos as indicações de Marôco (2010) que reúne estatísticas e índices que a maioria dos autores reporta e que são usuais em aplicações de análise com equações estruturais, portanto na Tabela 7.41 podemos analisar as estatísticas e índices de qualidade de ajustamento do modelo, assim como os respectivos valores de referência.

Tabela 7.41 – Estatísticas e índices da qualidade de ajustamento

Estatística	Valores de Referência
χ^2	quanto menor, melhor
χ^2/df	> 5 - ajustamento mau [2;5] - ajustamento sofrível [1;2] - ajustamento bom ≈ 1 - ajustamento muito bom
CFI GFI TLI	< 0,8 - ajustamento mau [0,8;0,9[- ajustamento sofrível [0,9;0,95[- ajustamento bom $\geq 0,95$ - ajustamento muito bom
PGFI PCFI	< 0,6 - ajustamento mau [0,6;0,8[- ajustamento bom $\geq 0,8$ - ajustamento muito bom
RMSEA	> 0,1 - ajustamento inaceitável [0,05;0,1] - ajustamento bom $\leq 0,05$ - ajustamento muito bom

Fonte: Marôco (2010)

A Tabela 7.42 apresenta um resumo das medidas da bondade do ajustamento do modelo de mensuração estimado por máxima verosimilhança (ML) com o AMOS. Apresentam-se os índices e estatísticas referenciados previamente por Marôco (2010) e de seguida faz-se uma análise aos resultados apresentados.

Tabela 7.42 – Medidas bondade do ajustamento do modelo de mensuração (ML)

Estatística	Estimação por ML
χ^2	364,637
χ^2/gl	3,575
CFI	0,727
GFI	0,842
TLI	0,647
PGFI	0,550
PCFI	0,562
RMSEA	0,092

As medidas de bondade do ajustamento incluem então o qui-quadrado (χ^2), o qui-quadrado normalizado (χ^2/gl), o índice de comparação do ajustamento (CFI), o índice da bondade do ajustamento (GFI), o índice de Tucker-Lewis (TLI), os dois índices de parcimónia (PGFI e PCFI) e a raiz do erro quadrático médio aproximado (RMSEA).

O teste do χ^2 é um teste à significância da função discrepância, no entanto é necessário ter em atenção que é uma estatística sensível à não normalidade e à dimensão da amostra, ainda assim bastante popular (Hair et al., 1998). Por conseguinte torna-se necessário não limitar a análise do ajustamento a uma única medida (Bollen, 1989). O qui-quadrado normalizado (χ^2/gl) corrige o valor do qui-quadrado pelo número de parâmetros a estimar e valores próximos de um indicam ajustamentos muito bons (Bollen, 1989), sendo que valores entre um e três podem também ser considerados como razoáveis (Hair et al., 1998). O índice de comparação do ajustamento (CFI) e o índice de Tucker-Lewis (TLI) são índices relativos e avaliam a qualidade do modelo relativamente ao modelo com pior e melhor ajustamento possível, valores superiores a 0,95 indicam ajustamentos muito bons (Marôco, 2010). O índice da bondade do ajustamento (GFI) é um índice absoluto e avalia a qualidade do modelo sem comparação com outros modelos, valores superiores a 0,95 indicam ajustamentos muito bons (Marôco, 2010). Os índices de parcimónia são “obtidos pela correção dos índices relativos com um fator de penalização associado à complexidade do modelo” (Marôco 2010: 46), neste caso irá usar-se o PGFI e PCFI e valores superiores a 0,8 indicam ajustamentos muito bons. Finalmente a raiz quadrada do erro de aproximação (RMSEA) é um índice de discrepância populacional, isto é este valor representa a bondade do

ajustamento que poderia ser esperada se o modelo fosse estimado na população, valores abaixo de 0,05 indicam ajustamentos muito bons (Hair et al., 1998).

No nosso caso a estatística do χ^2 é elevada, o ajustamento do qui-quadrado normalizado apresentado é sofrível, os valores dos índices de CFI e TLI são também maus, o GFI apresenta um ajustamento sofrível, os índices de parcimónia também se encontram abaixo dos valores de referência e o RMSEA apresenta um valor bom. Portanto podemos afirmar que as medidas de bondade de ajustamento do modelo nos mostram que é necessário efetuar alterações ao mesmo, já que o modelo não apresenta um bom ajustamento aos dados, no entanto “é possível, com um número de alterações reduzidas, respecificar o modelo para que o ajustamento melhore significativamente” (Marôco 2010: 53). Para tal podem analisar-se os índices de modificação, disponibilizados pelo AMOS, sempre acompanhados de explicações teóricas defensáveis e sensatas (Marôco, 2010). Interessa então fazer a análise aos índices de modificação para averiguar se é possível melhorar o ajustamento do modelo (Hair et al., 1998). Um importante índice de modificação ocorre para a covariância entre as motivações e os fatores de gestão (para mais detalhes consultar anexo 3 – índices de modificação), este facto deve conduzir-nos até ao referencial teórico e, de facto, o trabalho de Millette e Gagnè (2008) encontra uma relação entre as motivações dos voluntários e as características do próprio trabalho voluntário, neste caso abordamos o trabalho voluntário através da análise aos fatores de gestão, como tal faz sentido incluir esta nova correlação entre as motivações e os fatores de gestão. Os índices de modificação também sugerem que se incluam correlações entre alguns erros e como tal vão ser incluídas as correlações entre os erros 2 e 3 e os erros 6 e 3. Portanto vamos refazer o modelo incluindo as alterações referidas anteriormente. Na Tabela 7.43 podem ser analisados os novos valores para as medidas de bondade do ajustamento do modelo.

Tabela 7.43 – Medidas bondade do ajustamento do modelo de mensuração (respecificação)

Estatística	Estimação por ML
χ^2	182,007
χ^2/gl	1,896
CFI	0,911
GFI	0,915
TLI	0,877
PGFI	0,563
PCFI	0,662
RMSEA	0,054

O novo modelo apresenta medidas de qualidade de ajustamento que revelam uma adequação muito boa da estrutura modificada. A estatística do χ^2 tem valores mais baixos que o modelo anterior, o ajustamento do qui-quadrado normalizado apresentado (1,896) é bom, o valor do ajustamento do índice de CFI (0,911) é bom e o valor do ajustamento do índice de TLI (0,877) é razoável, o GFI (0,915) apresenta um ajustamento bom, o índice de parcimónia PGFI (0,563) não é muito bom no entanto o índice de parcimónia PCFI (0,662) tem ajustamento bom e, finalmente, o RMSEA (0,054) também apresenta um valor para o ajustamento bom. Interessa agora avaliar se o ajustamento do modelo modificado é significativamente melhor que do que no modelo original. Uma vez que o modelo modificado é um modelo aninhado do modelo original pode-se realizar um teste de diferenças de χ^2 (Marôco, 2010). Usando os valores de estatística do χ^2 e respetivos graus de liberdade do modelo original e do modelo simplificado (consultando a Tabela da distribuição do qui-quadrado para $\alpha=0,05$) conclui-se que o modelo simplificado se ajusta melhor à estrutura correlacional observada entre os itens na amostra sob estudo (Marôco, 2010). Interessa agora avaliar a fiabilidade compósita e a variância média extraída por cada um dos fatores.

Tabela 7.44 – Fiabilidade dos constructos do modelo (respecificado)

Fator/Item	Coeficiente estandardizado estimado		Variância extraída média (AVE)	Fiabilidade do constructo (CR)	Alpha de Cronbach
Motivações (M)					
M1	λ_1	0,916	0,593	0,719	0,624
M2	λ_2	0,650			
M3	λ_3	0,251			
M4	λ_4	0,477			
Fatores de Gestão (FG)					
R	λ_5	0,830	0,538	0,688	0,604
F	λ_6	0,702			
RR	λ_7	0,204			
Satisfação (S)					
S1	λ_8	0,771	0,539	0,663	0,601
S2	λ_9	0,772			
S3	λ_{10}	0,720			
Intenção de Permanência (IP)					
P	λ_{11}	0,233	0,343	0,205	0,187
A	λ_{12}	0,351			

A Tabela 7.44 expõe os valores calculados da variância média extraída, da fiabilidade dos quatro constructos e do Alpha de Cronbach para o modelo respecificado.

Analisando os valores relativos à AVE podemos afirmar que o constructo intenção de permanência tem um valor (0,343) abaixo do recomendado (Hair et al., 1998) o que significa que as medidas do erro representam um maior efeito na variância dos indicadores do que o das variáveis latentes correspondentes. No entanto os valores dos restantes três constructos estão acima do valor indicado como tal podemos referir para os constructos motivações, fatores de gestão e satisfação uma validade convergente adequada. Relativamente à fiabilidade dos constructos a intenção de permanência volta a apresentar valores abaixo do recomendado (0,205), sendo que os restantes constructos apresentam valores próximos de 0,7 significando que a fiabilidade destes constructos é apropriada. Os valores do Alpha de Cronbach, excetuando os valores para a intenção de permanência, são considerados relativamente fracos já que são pouco superiores a 0,6 mas ainda assim são valores admissíveis (Koning e Franses, 2003), o mesmo não é verdade para a intenção de permanência já que o valor do Alpha é muito baixo (0,187). Em conjunto estas medidas indicam uma boa fiabilidade para os constructos da motivação, fatores de gestão e satisfação.

Podemos pois afirmar que existe evidência de validade e fiabilidade convergente e discriminante para as variáveis latentes consideradas no modelo, no entanto não podemos deixar de referir que o constructo intenção de permanência apresenta alguns problemas, ainda assim no conjunto verifica-se homogeneidade e uma extensão de separação dos constructos apropriada.

Face a estes resultados conclui-se que o modelo de mensuração considerado é consistente com os dados empíricos. Em resumo, o teste do modelo de mensuração, de acordo com as dimensões mais importantes (validade convergente, discriminante e nomológica), permite concluir que a proposta teórica explica a forma como as variáveis manifestas representam as medidas dos constructos em análise já que a validade convergente atesta que a escala está correlacionada com outras medidas conhecidas do conceito, a validade discriminante confirma que a escala é suficientemente distinta de outros conceitos próximos e a validade nomológica determina se a escala evidencia as relações mostradas como existentes, baseada na teoria e pesquisa prévia (Hair et al., 1998). Depois da validação do modelo de mensuração torna-se necessário analisar o modelo estrutural e as relações teóricas previamente especificadas, o que acontecerá no próximo ponto.

7.3.5 Modelo Estrutural

7.3.5.1 Relações entre constructos

O modelo estrutural define as relações causais ou de associação entre variáveis latentes (Bollen, 1989). É importante referir que as variáveis (quer latentes quer manifestas) podem ser classificadas em variáveis independentes (ou exógenas) ou dependentes (ou endógenas) (Byrne, 2010). Quando as variáveis não são influenciadas por nenhuma outra variável no modelo são classificadas como exógenas, quando pelo contrário as causas de variação residem no modelo então são classificadas como endógenas (Marôco, 2010). Assim, de uma forma simples podemos representar o modelo estrutural do conjunto de equações que se seguem:

1. Satisfação = f (motivações, fatores de gestão, erro)
2. Intenção de Permanência = f (satisfação, motivações, fatores de gestão, erro)

A teoria proposta para descrever a satisfação e a intenção de permanência envolve duas variáveis exógenas (motivações - ξ_1 e fatores de gestão - ξ_2) e duas variáveis endógenas (satisfação - η_1 e intenção de permanência - η_2). Em termos de notação γ representa os

coeficientes estruturais entre uma variável endógena e uma variável exógena, β representa os coeficientes estruturais entre variáveis endógenas e ζ representa o termo do erro, as equações estruturais determinadas previamente podem expressar-se da seguinte forma:

1. $\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \zeta_1$
2. $\eta_2 = \beta_{21} \eta_1 + \gamma_{21} \xi_1 + \gamma_{22} \xi_2 + \zeta_2$

7.3.5.2 Teste de hipóteses e determinação da validade do modelo

Nesta fase o objetivo primordial é determinar se cada uma das hipóteses enunciadas é estatisticamente significativa portanto verifica-se se as relações teóricas especificadas são, ou não, suportadas pelos dados.

Nas duas equações estruturais apresentadas estão expressas 5 hipóteses, a saber:

H1: Existe uma relação positiva entre as motivações e a satisfação dos voluntários.

H2: Existe uma relação positiva entre as motivações e a intenção de permanência dos voluntários.

H3: Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a satisfação dos voluntários.

H4: Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a intenção de permanência dos voluntários.

H5: Existe uma relação positiva entre a satisfação e a intenção de permanência dos voluntários.

Num primeiro momento foi testado o modelo de mensuração e agora impõe-se aferir o modelo estrutural. A análise do modelo estrutural deverá considerar os sinais das estimativas que indiciam o sentido da relação entre variáveis, a magnitude dos parâmetros estimados que traduz a magnitude da relação e o *p-value* para que possa aferir acerca da significância. Na Tabela 7.45 são apresentados e de seguida serão discutidos os resultados do modelo proposto estimado.

Tabela 7.45 – Modelo estrutural estimado

Hipóteses Principais	Parâmetro	Estimativa	<i>p value</i>	Conclusão
H ₁ : Motivações→Satisfação (+)	γ_{11}	0,676	0,000	Suportada
H ₂ : Motivações→Intenção de Permanência (+)	γ_{21}	0,111	0,103	Não sup.
H ₃ : Fatores de Gestão→Satisfação (+)	γ_{12}	0,683	0,000	Suportada
H ₄ : Fatores de Gestão→Intenção de Permanência (+)	γ_{22}	0,095	0,171	Não sup.
H ₅ : Satisfação→Intenção de Permanência (+)	β_{21}	0,146	0,005	Suportada
Outras Hipóteses	Parâmetro	Estimativa	p value	Conclusão
H ₆ : Motivações \leftrightarrow Fatores de Gestão	ϕ_{12}	0,559	0,000	Suportada

As relações apresentadas são todas positivas confirmando a teoria previamente exposta, no entanto existem duas hipóteses (H₂ e H₄) que não são suportadas já que os coeficientes estimados não são significativos aos níveis convencionais de significância. Sendo assim o modelo foi respecificado. Esta respecificação teve início com a exclusão da relação entre as motivações e a intenção de permanência e de seguida procedeu-se à exclusão da relação entre os fatores de gestão e a intenção de permanência. Na Tabela 7.46 pode analisar-se o modelo estrutural respecificado, sendo que agora todas as hipóteses apresentadas são suportadas (H₁, H₃, H₅ e H₆) e o novo modelo apresenta medidas de qualidade de ajustamento que revelam uma adequação muito boa da estrutura modificada. O ajustamento do χ^2 normalizado apresentado (2,86) é aceitável, o valor do ajustamento do índice de CFI (0,911) é bom e o valor do ajustamento do índice de TLI (0,877) é razoável, o GFI (0,936) apresenta um ajustamento bom, os índices de parcimónia PGFI (0,667) e PCFI (0,6662) têm ajustamentos bons e o RMSEA (0,078) também apresenta um valor para o ajustamento bom.

Tabela 7.46 – Modelo estrutural estimado respecificado

Hipóteses Principais	Parâmetro	Estimativa	P value	Conclusão
H ₁ : Motivações→Satisfação (+)	γ_{11}	0,661	0,000	Suportada
H ₃ : Fatores de Gestão→Satisfação (+)	γ_{12}	0,675	0,000	Suportada
H ₅ : Satisfação→Intenção de Permanência (+)	β_{21}	0,534	0,000	Suportada
Outras Hipóteses	Parâmetro	Estimativa	P value	Conclusão
H ₆ : Motivações→Fatores de Gestão	ϕ_{12}	0,558	0,000	Suportada
Indicadores de Ajustamento				
χ^2		114,5		
χ^2/gl		2,86		
CFI		0,911		
GFI		0,936		
TLI		0,877		
PGFI		0,667		
PCFI		0,662		
RMSEA		0,078		

7.3.6 Validação Cruzada

O principal objetivo da análise multigrupos é avaliar se a estrutura do modelo de medida e ou modelo estrutural é invariante em diferentes grupos ou populações com características diferentes (Byrne, 2004). Esta análise surge atendendo à necessidade de se recorrer a uma validação externa quando o modelo teórico inicial sofre alterações. A validação externa deve usar uma segunda amostra independente da primeira, igualmente representativa, que irá permitir a aceitação, ou não, das modificações levadas a cabo (Byrne, 2004). A análise multigrupo inicia-se com uma comparação do ajustamento do modelo aos diferentes grupos em simultâneo (Hair et al., 1998), neste caso usando a amostra de teste e uma outra amostra denominada de validação.

O objetivo da análise de invariância fatorial é mostrar que o modelo fatorial proposto para cada grupo é invariante (Bollen, 1989). “A invariância do modelo de medida foi avaliada nos dois grupos por comparação do modelo livre (com pesos fatoriais e variâncias/covariâncias dos fatores livres) com um modelo constrito onde foram fixados os pesos fatoriais e as variâncias/covariâncias dos dois grupos. A significância

estatística da diferença dos dois modelos foi feita com o teste do Qui-quadrado” (Marôco 2010 :290).

A comparação do modelo livre com o modelo com os pesos fatoriais fixos está patente na Tabela 7.47. Com DF=8, CMIN (χ^2_{diff})= 3,073; e P=0,930 não rejeitamos a hipótese que o modelo com os pesos fatoriais fixos se ajuste tão bem aos dois grupos quanto o modelo com os pesos fatoriais livres. Os resultados sugerem assim a invariância dos pesos fatoriais nos dois grupos. Na segunda linha da Tabela podemos analisar a comparação entre o ajustamento do modelo livre com o ajustamento do modelo com as covariâncias fixas entre os dois grupos, com DF=18, CMIN (χ^2_{diff})= 9,534; e P=0,946 não rejeitamos a hipótese nula de que as qualidades de ajustamento do modelo livre e do modelo com covariâncias fixas não diferem significativamente. É importante referir que de uma forma geral a análise de invariância não requer a invariância dos erros. Podemos ainda analisar a comparação do modelo com os pesos fatoriais fixos com os modelos com pesos fatoriais e covariâncias fixas e com o modelo com pesos fatoriais, covariâncias e erros fixos, também aqui os dois *p-values* apresentados indicam ausência de diferenças significativas entre as qualidades de ajustamento dos modelos comparados. Portanto podemos afirmar que fica demonstrada a invariância do modelo de medida da intenção de permanência entre a amostra de teste e a amostra de validação.

Tabela 7.47 – Comparação entre modelos

Assuming model Unconstrained to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement weights	8	3,073	0,930	0,003	0,003	-0,014	-0,016
Structural covariances	18	9,534	0,946	0,009	0,01	-0,026	-0,03
Measurement residuals	30	32,895	0,327	0,03	0,033	-0,023	-0,026
Assuming model Measurement weights to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	10	6,461	0,775	0,006	0,007	-0,012	-0,014
Measurement residuals	22	29,822	0,123	0,027	0,03	-0,009	-0,01
Assuming model Structural covariances to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement residuals	12	23,361	0,025	0,021	0,024	0,003	0,003

7.3.7 Conclusão

Neste capítulo foram analisados alguns aspetos cruciais que permitem o ensaio das relações teóricas previamente propostas. Num primeiro momento é feita a análise de fiabilidade e validade de escalas, assim como o estudo dimensional dos constructos definidos no modelo teórico. Num segundo momento é feita uma análise exploratória dos dados. É importante sublinhar que, maioritariamente, os voluntários hospitalares são constituídos por mulheres (84%), com formação elevada (38% com licenciatura), aposentadas (53%), com rendimentos que variam entre os 1000 e os 2000 euros (61%), casadas (53,3%), que dedicam cerca de 6 horas por semana à OSFL para a qual trabalham e estão na mesma OSFL há cerca de 7 anos.

Finalmente, são expostas as fases que devem fazer parte da estimação e validação de um modelo, seguida de uma análise dos dados, estimando o modelo de equações estruturais e analisando o modelo de mensuração e o modelo estrutural. De uma maneira geral pode-se afirmar que os resultados da estimação e a avaliação do modelo permitem concluir que o modelo teórico indicado é satisfatório. O modelo de mensuração mostrou boa validade convergente e discriminante bem como evidências de validade e fiabilidade das variáveis latentes. Analogamente a validade nomológica foi também avaliada tendo-se concluído que a validade apresentada é boa. O modelo estrutural, estimado pelo método de máxima verosimilhança, num primeiro momento não suporta todas as hipóteses propostas, pelo que se eliminam algumas relações previamente sugeridas no modelo, sendo que num segundo momento todas as hipóteses teóricas são suportadas. Os ajustamentos estudados apresentam valores aceitáveis. De notar que o modelo sofreu respecificações, com a introdução de uma nova relação entre as motivações e os fatores de gestão e duas correlações entre erros. Os modelos resultantes foram avaliados em termos de validade e fiabilidade. Por sua vez o modelo estrutural, através da estimação por máxima verosimilhança suporta parte das hipóteses formuladas. Em conjunto todos os aspetos referidos indicam que o modelo teórico apresentado é satisfatório. No final foi necessário recorrer à validação cruzada de forma a garantir a invariância do modelo fatorial e efetivamente ficou demonstrada a invariância do modelo de medida da intenção de permanência entre a amostra de teste e a amostra de validação.

CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

CAPÍTULO 8 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção é apresentada a discussão dos resultados obtidos na investigação. Primeiro, são discutidos cada um dos objetivos da investigação, depois são analisadas as variáveis do modelo proposto de uma forma isolada e finalmente são discutidas as relações existentes entre essas mesmas variáveis, através das hipóteses de investigação, apresentando-se a sua comprovação ou rejeição.

8.1 As Motivações dos Voluntários Hospitalares

Tal como referido previamente, as categorias de motivações mais valorizadas pelos voluntários hospitalares são as relacionadas em primeiro lugar com a aprendizagem e desenvolvimento e, em segundo lugar, com o altruísmo.

Muitos indivíduos consideram que o voluntariado pode ter um impacto positivo na sua aprendizagem, enriquecimento pessoal e alargamento de horizontes (Trogon, 2005). Os voluntários investigados acreditam que vão ter oportunidade para usar as suas competências, para ensinar as suas competências a outros (Rhoden, Ineson e Ralston, 2009) e acreditam que vão ganhar experiência (Kemp, 2002). Rhoden, Ineson e Ralston (2009) referem que os voluntários esperam manter-se física e mentalmente ativos e tentam desligar-se dos seus problemas do quotidiano. Estes indivíduos consideram que estas são as razões mais importantes que justificam a doação do seu tempo, e que agrupamos na categoria **aprendizagem e desenvolvimento**. Noutros trabalhos de investigação é possível encontrar, como as motivações mais referidas pelos voluntários, as relacionadas com o altruísmo (Papadakis, Griffin e Frater, 2004; Yoshioka, Brown e Ashcraft, 2007), com a pertença (Witteck, 2004), com a diversão (Kim, Chelladurai e Trail, 2007), mas também com a aprendizagem (Trogon, 2005).

Considerando que os voluntários que fazem parte desta investigação desenvolvem as suas atividades em hospitais importa sublinhar que esta aprendizagem pode também estar relacionada com o aprofundar de conhecimentos acerca de determinada patologia, assim como a melhor forma de lidar com os pacientes dessa mesma patologia. Atendendo às características demográficas deste grupo de voluntários, é natural que as suas preocupações surjam com o aparecimento de várias patologias, pelo que aprofundar o conhecimento sobre as mesmas pode ser uma mais-valia. Desta forma, estes voluntários ficam mais confiantes relativamente à patologia e à forma de a enfrentar, tendo um conhecimento mais específico e detalhado sobre a forma de agir.

De acordo com Monroe (1996) **altruísmo** é o comportamento que irá beneficiar outros, mesmo quando esse comportamento implica eventuais sacrifícios para o bem-estar do próprio indivíduo. O altruísmo é muitas vezes o centro das motivações dos voluntários e gera controvérsia com argumentos a favor e contra (Trogdon, 2005). Motivos relacionados com “ajudar os outros” (Cavalier, 2006) ou a vontade de “fazer algo que valha a pena” (Soupourmas e Ironmonger, 2001) são alguns exemplos das motivações que estão incluídos na referida categoria. Tendo em atenção o ambiente hospitalar, as situações de fragilidades ali presentes e a vontade dos voluntários em ajudarem os outros, é de salientar o seu papel enquanto influenciadores da humanização do ambiente hospitalar, mesmo que por vezes o cenário onde estão inseridos seja extremamente exigente também para os próprios voluntários (Paúl, Martin e Roseira, 1999), fazendo sobressair, exatamente, o seu lado desinteressado e altruísta.

Os valores mais baixos encontrados nesta investigação estão concentrados nas motivações relacionadas com a carreira profissional e nas motivações relacionadas com a pertença e proteção. Analisando as correlações, apresentadas no capítulo anterior (Tabela 7.31), é possível identificar uma correlação negativa entre a idade e a motivação relacionada com o reconhecimento na carreira. Okun e Schultz (2003) estudam a relação entre a idade e as motivações (usando o VFI) e chegam à conclusão que a idade está positivamente relacionada com as motivações sociais e inversamente relacionada com as motivações relacionadas com a carreira profissional e com a compreensão. A Tabela 7.15 e o Gráfico 7.3 (capítulo 7) mostram que o grupo etário com maior representação é aquele que fica entre os 52 e os 68 anos (47,7%), seguido pelo grupo etário que se situa entre os 69 e os 85 anos (19,7%), ao mesmo tempo a situação laboral mais referida é a de reformado(a) (52,6%). Estes dados sugerem que este grupo de voluntários não valoriza o reconhecimento na carreira já que a maior parte destes voluntários já terá terminado a sua carreira profissional e os restantes estarão muito próximos desse momento. Aliás, são os indivíduos mais novos e os estudantes que atribuem os valores mais elevados às motivações relacionadas com a carreira profissional (anexo 4). De notar que, de acordo com Wymer (1999), os voluntários hospitalares são de idade mais avançada do que os voluntários de outras áreas.

Na Tabela 7.31 é possível identificar, também, uma correlação negativa entre a escolaridade e M2, ou seja há uma correlação negativa entre os maiores níveis de

educação e as motivações relacionadas com pertença e proteção. De acordo com Musick e Wilson (2008) maiores níveis de escolaridade podem significar maiores níveis de confiança, segurança, informação sobre questões sociais e consciência relativamente aos problemas sociais e formas de os combater. O que naturalmente expressa uma menor importância das motivações catalogadas como pertença e proteção que abarcam aspetos relacionados com a solidão, com as amizades, com os problemas pessoais ou até com a necessidade de agradar. De notar que os indivíduos com escolaridade mais elevada atribuem valores mais altos, em média, às motivações relacionadas com o altruísmo (anexo 4).

Relativamente às especificidades das atitudes dos voluntários hospitalares comparativamente a outros setores podemos afirmar que as motivações identificadas neste trabalho de investigação são bastante distintas das encontradas noutros trabalhos, nomeadamente das oriundas das áreas do serviço público, arte e desporto (Witteck, 2004; Kim, Chelladurai e Trail, 2007). Os dados mostram que os padrões de motivações referidos na literatura podem sofrer influências culturais e das áreas em que os voluntários atuam, realçando a especificidade das motivações dos voluntários que trabalham na área da saúde em Portugal.

8.2 A Satisfação dos Voluntários Hospitalares

A análise da satisfação dos voluntários hospitalares revela que a categoria que obtém valores mais elevados é a satisfação intrínseca, seguida da satisfação com os fatores de gestão.

Intrínseco implica pertencer à essência de algo, é interno; como tal **satisfação intrínseca** refere-se a um bem-estar resultante da execução de uma tarefa em si (Chelladurai, 2006). Os fatores relacionados com a satisfação intrínseca podem ser controlados pelo indivíduo já que derivam do papel que lhe foi atribuído e do seu envolvimento e estes fatores têm grandes afinidades com as motivações de altruísmo e de aprendizagem e desenvolvimento. A satisfação intrínseca está pois relacionada com a oportunidade que a organização oferece aos seus voluntários de estes colocarem em prática os seus talentos e as suas competências de forma a irem de encontro às suas expectativas e ao espaço para o seu desenvolvimento pessoal. Neste caso a satisfação intrínseca espelha-se em afirmações que dizem respeito aos objetivos humanitários, à aprendizagem e à satisfação por se fazer algo para uma causa na qual se acredita. Os

voluntários desta investigação revelam por isso estar a satisfazer as principais motivações que estão na origem da sua atividade de voluntariado hospitalar.

A investigação sobre voluntariado muitas vezes ignora o facto de que este acontece num contexto organizacional (Grube e Piliavin, 2000) como tal é importante considerar a **satisfação dos voluntários com os fatores de gestão**. De uma maneira geral, pode-se afirmar que os voluntários hospitalares estão satisfeitos com os fatores de gestão previamente referidos, pois as médias destes itens são relativamente elevadas. Os valores mais elevados referem-se à satisfação dos voluntários com a formação recebida, com o feedback dos beneficiários e dos coordenadores, com as competências que adquirem e com o reconhecimento. Hibbert, Piacentini e Dajani (2003) referem que muitas vezes o êxito de diversos projetos depende do processo de recrutamento e seleção e Blanchard (2006) declara que o processo de recrutamento e seleção pode ser auxiliado com uma análise prévia às expectativas dos voluntários relativamente às funções que lhes serão atribuídas. Paralelamente a formação pode ser um importante complemento, pois a sua existência pode funcionar como um estímulo para ampliar a satisfação dos voluntários (Shin e Kleiner, 2003), garantindo também performances semelhantes (Karr e Meijs, 2006). Finalmente é preciso referir que reconhecer e recompensar voluntários é um ingrediente elementar para a gestão de recursos humanos, pois voluntários que se sentem valorizados, apoiados, reconhecidos e recompensados pelo seu esforço terão uma probabilidade maior de permanecerem na organização (Cuskelly e Auld, 2000c).

Examinando as correlações, apresentadas no capítulo anterior, é ainda possível observar uma correlação negativa entre a escolaridade e S3 (satisfação com fatores de gestão). Atentando ao Gráfico 6.2 é possível afirmar que o grupo de voluntários pertencentes a esta investigação apresenta um elevado nível de escolaridade, já que uma importante parcela dos indivíduos detém uma licenciatura. Tal como referido previamente maiores níveis de escolaridade podem significar maiores níveis de confiança, segurança, informação sobre questões sociais e consciência relativamente aos problemas sociais e formas de os combater (Musick e Wilson, 2008). Neste cenário a satisfação com os fatores de gestão perde naturalmente importância, sendo que são os indivíduos com escolaridade mais elevada que atribuem os valores mais baixos à satisfação com os fatores de gestão (anexo 4). Tewksbury e Dabney (2004) referem que os voluntários com maiores níveis de educação têm competências e perfis mais adequados às tarefas

que desempenham como tal os fatores de gestão perdem relevância e a satisfação com os fatores de gestão torna-se pouco nítida. Paralelamente, os voluntários com níveis de formação mais elevados consideram que dispõem de várias competências e recursos e que estas podem ser usadas sem elevados custos para os próprios (Wymer, 1999). Outra explicação possível é a de que voluntários com maior escolaridade serão mais conhecedores das boas práticas de gestão e por isso mais exigentes, o que significa que face a uma escolaridade elevada, mais críticos os indivíduos serão em relação às práticas de gestão, e por isso mais difíceis de satisfazer.

A satisfação extrínseca é a que apresenta valores mais baixos. Analisando as correlações apresentadas no capítulo anterior é possível verificar que a satisfação extrínseca está correlacionada negativamente com a idade dos voluntários e com os anos de participação dos voluntários nas organizações. A satisfação extrínseca abarca questões relacionadas com a satisfação dos voluntários relativamente à resolução de problemas e ao desenvolvimento de competências e contactos para a sua carreira profissional. De referir que a média desta variável é a mais baixa da lista dos três tipos de satisfações identificadas e a sua média (1,95) está bastante abaixo da média da escala o que materializa a sua menor importância comparativamente à satisfação intrínseca e com os fatores de gestão. Paralelamente afigura-se relevante referir que os voluntários desta investigação têm, na sua maioria, mais de 52 anos e as motivações com valores mais elevados, na média, são a aprendizagem e desenvolvimento e o altruísmo, como tal parece evidente que a satisfação extrínseca tenha uma relação negativa com a idade, sendo que são os mais novos que atribuem o valor mais elevado a esta variável (anexo 4). Analogamente pode-se afirmar que os voluntários permanecerão mais anos numa mesma organização se as suas motivações forem satisfeitas (Vecina, Chacón e Sueiro, 2010), sendo que o trabalho de Hobson (2007) indica a existência de uma relação positiva entre a satisfação e a permanência do voluntário na organização, ao mesmo tempo o trabalho de Omoto e Snyder (1995) sugere que as motivações mais orientadas para o próprio indivíduo, eventualmente relacionadas com aprendizagem e desenvolvimento, conduzem a permanências mais longas; ora nesta investigação as motivações que obtêm médias mais elevadas, tal como supramencionado, são a aprendizagem e desenvolvimento e o altruísmo que terão uma relação mais próxima com a satisfação intrínseca e a satisfação com os fatores de gestão portanto é natural que

exista uma relação negativa entre o número de anos de permanência na organização e a satisfação extrínseca.

Relativamente às especificidades das atitudes dos voluntários hospitalares comparativamente a outros setores podemos afirmar que a satisfação identificada neste trabalho de investigação apresenta importantes distinções relativamente às apresentadas noutros trabalhos, particularmente daqueles que surgem das áreas do serviço público, arte e desporto, onde a satisfação está mais relacionada com o trabalho, com os gestores e com os outros voluntários (Kemp, 2002; Sherer, 2004). A análise sobre satisfação, apresentada previamente permite identificar influências culturais e das áreas em que os voluntários atuam, realçando a especificidade da satisfação dos voluntários hospitalares portugueses.

8.3 As Perceções dos Voluntários Hospitalares acerca dos Fatores de Gestão

O **recrutamento e seleção** podem ser entendidos como o combinado de procedimentos usados para atrair voluntários (Stamer, Lerdall e Guo, 2008), sendo que uma seleção ajustada poderá ter um importante impacto na continuidade e sobrevivência da organização (Jago e Deery, 2002). No capítulo anterior foi possível verificar que todas as respostas relativas ao recrutamento e seleção têm um valor acima do ponto médio da escala (aproximadamente 5 numa escala de 1 a 7), consequentemente é possível afirmar que os voluntários têm uma opinião positiva em relação à frequência das práticas em causa. Os voluntários têm a perceção que as respetivas organizações cruzam várias informações durante o processo de recrutamento e seleção, nomeadamente verificam as motivações e as necessidades dos voluntários, assim como verificam as competências e a formação necessárias para a função em causa.

A **formação** pode ser entendida como o processo de instruir voluntários, fornecendo-lhes as habilidades específicas para o desenvolvimento de uma determinada tarefa (McCurley, 2005). As respostas referentes à formação apresentam-se também acima do valor médio da escala, embora menos elevadas do que as relativas ao recrutamento e seleção. Os voluntários consideram que, com alguma frequência, as organizações fazem diagnósticos às necessidades de formação, adequam a formação às necessidades e especificidades das tarefas, apoiam os voluntários no acesso à formação fora da organização e ainda fazem avaliação das referidas ações de formação. Ou seja, têm uma opinião moderadamente favorável em relação às práticas de formação existentes,

particularmente com a orientação recebida quando iniciam uma nova tarefa. Apenas demonstram uma opinião desfavorável, considerando que a organização não suporta o pagamento de custos de formação.

Os sistemas de **recompensa e reconhecimento** desenhados pelas organizações têm como propósito influenciar comportamentos de forma a beneficiar tanto os indivíduos como a própria organização (Peach e Murrell, 1995). Muitas vezes os voluntários procuram indicações da eficácia do seu trabalho (Jäger, Kreutzer e Beyes, 2009) já que valorizam o facto de o seu trabalho ser apreciado (Woods, 2006). Os valores apresentados no capítulo anterior chamam a atenção para um maior número de respostas na opção “não”, significando que muitas destas organizações não adotam este tipo de sistemas de recompensa e reconhecimento. O reduzido número de sistemas de recompensa e reconhecimento usados pelas organizações vai de encontro ao referido na literatura, já que, por exemplo no trabalho de Smith e Gay (2005), se pode verificar a existência de um sistema de recompensa e reconhecimento pouco desenvolvido. Atentando aos valores mais elevados das respostas positivas, devemos realçar a presença de jantares anuais e agradecimentos informais como os sistemas de recompensa e reconhecimento mais usados, eventualmente sublinhando a facilidade e simplicidade de levar a cabo estas estratégias.

Observando as correlações, expostas no capítulo anterior (Tabela 7.31), refira-se a relação positiva entre as horas que os voluntários dedicam à sua organização (por semana) e a recompensa e reconhecimento. Ou seja, os voluntários que dedicam mais tempo à sua organização são os que, apesar de existirem poucas recompensas, ainda assim se sentem mais recompensados. Para muitos voluntários a recompensa e o reconhecimento assumem um papel essencial (Smith e Gay, 2005) ainda que possam ter diferentes formatos, dimensões e impactos os voluntários procuram sinais visíveis da eficácia do seu trabalho (Jäger, Schmidt e Beyes, 2007). Esta recompensa e reconhecimento podem ter uma configuração mais formal ou informal (Brudney, 1990) sendo que o importante para os voluntários é saberem que são apreciados e que fazem a diferença (Wymer, 1999; Shin e Kleiner, 2003; Woods, 2006) e muitas vezes um "obrigado" ou um "muito bem" quando proferidos por clientes ou coordenadores (Little, 1999; Philips, Little e Goodine, 2002; Smith e Gay, 2005) podem ter importantes impactos, já que, tal como referido previamente, a sensação de ser reconhecido e

apreciado é algo que os voluntários consideram como um fator muito importante (Holmberg e Söderlung, 2005). De acordo com Edwards (2005) os voluntários conferem um elevado grau de importância ao que fazem e como tal a recompensa e o reconhecimento revestem-se de especial valor. A utilização de recompensas simbólicas e atividades de reconhecimento podem ser importantes fatores para explicar a satisfação do voluntário (Farrell, Johnston e Twynam, 1998), assim como para explicar as horas oferecidas pelo voluntário à sua organização (Cnaan e Cascio, 1998), tal como se verifica nesta investigação.

Por outro lado é de referir o facto dos voluntários desta investigação dedicarem, em média por semana, 6 horas à organização à qual pertencem, valor este que é superior à média nacional (Almeida et al., 2008). Ao mesmo tempo a maior parte dos itens que fazem parte das estratégias de recompensa e reconhecimento têm valores superiores na resposta negativa (Tabela 7.29), salientando o facto de as organizações usarem poucas técnicas de recompensa e reconhecimento. Ou seja, apesar de haver poucas estratégias de recompensa e reconhecimento os voluntários hospitalares dedicam em média mais tempo ao voluntariado, do que os voluntários de outros setores.

É ainda importante referir que as motivações dos voluntários podem alterar-se com o passar do tempo e portanto as formas de recompensa e reconhecimento, que devem ir de encontro às motivações dos voluntários, devem acompanhar essa alteração e serem também dinâmicas. De acordo com Ryan, Kaplan e Grese (2001) as organizações que considerarem este aspeto têm uma maior probabilidade de manter o envolvimento dos voluntários (neste caso medido em termos de horas) num formato mais consistente.

É ainda importante aludir ao trabalho de Ferreira, Proença e Proença (2012) já que nos permite atentar a um interessante detalhe, é que em alguns casos os voluntários consideram as estratégias de recompensa e reconhecimento pouco adequadas e no entanto estão satisfeitos com essas mesmas estratégias, fazendo-nos pensar que eventualmente as expectativas dos voluntários relativamente a estas estratégias são baixas ou que compreendem as limitações das suas organizações e como tal consideram que o que recebem é perfeitamente ajustado.

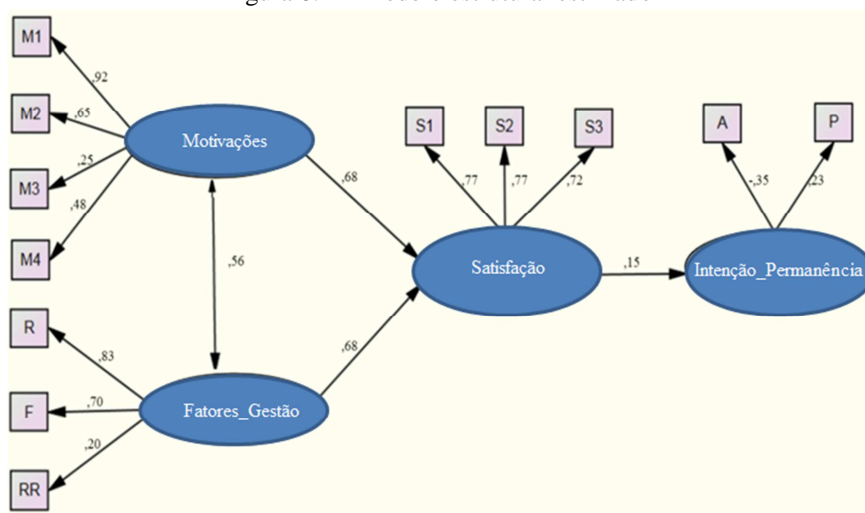
8.4 Discussão das Hipóteses de Investigação

Considerando a análise do modelo estrutural proposto, construído com base nas hipóteses de investigação e atendendo à discussão apresentada no capítulo anterior, verifica-se que apenas três, das cinco hipóteses são efetivamente suportadas, sendo que a análise das medidas de bondade do ajustamento do modelo sugeriram a inclusão de novas trajetórias que poderiam melhorar o modelo, sendo assim foi criada uma nova hipótese também ela suportada, tal como podemos ver na Tabela 8.1 e na Figura 8.1.

Tabela 8.1 – Modelo estrutural estimado

Hipóteses Principais	Parâmetro	Estimativa	<i>p value</i>	Conclusão
H ₁ : Motivações→Satisfação (+)	γ_{11}	0,676	0,000	Suportada
H ₂ : Motivações→Intenção de Permanência (+)	γ_{21}	0,111	0,103	Não sup.
H ₃ : Fatores de Gestão→Satisfação (+)	γ_{12}	0,683	0,000	Suportada
H ₄ : Fatores de Gestão→Intenção de Permanência (+)	γ_{22}	0,095	0,171	Não sup.
H ₅ : Satisfação→Intenção de Permanência (+)	β_{21}	0,146	0,005	Suportada
Outras Hipóteses	Parâmetro	Estimativa	p value	Conclusão
H6: Motivações ↔ Fatores de Gestão	ϕ_{12}	0,559	0,000	Suportada

Figura 8.1 – Modelo estrutural estimado



Pretendendo-se analisar a intenção de permanência dos voluntários foi construído um modelo que relaciona a intenção de permanência dos voluntários com as motivações, a satisfação e os fatores de gestão das OSFLs, sendo que também se pretende verificar a relação que eventualmente existe entre os fatores de gestão e a satisfação; foram

verificadas 3 hipóteses, mais uma que apareceu posteriormente e que averigua a relação entre as motivações e os fatores de gestão.

H1: Existe uma relação positiva entre as motivações e a satisfação dos voluntários.

Os valores das estimativas dos parâmetros normalizados das equações de mensuração demonstram que a variável latente “motivações” está subjacente a quatro componentes (aprendizagem e desenvolvimento, pertença e proteção, reconhecimento na carreira profissional e altruísmo) de forma estatisticamente significativa (para um detalhe maior ver o capítulo 6). Estes valores podem ser analisados na Tabela 8.2 e pode-se afirmar que os coeficientes estimados de M1e M2 são relativamente elevados significando que estes coeficientes têm uma grande capacidade explicativa relativamente às motivações.

Tabela 8.2 – Estimativa dos parâmetros - motivações

Motivações (M)	Coeficiente estandardizado estimado (ML)
M1 - aprendizagem e desenvolvimento	0,916
M2 - pertença e proteção	0,650
M3 - reconhecimento na carreira profissional	0,251
M4 – altruísmo	0,477

As variáveis manifestas que suportam a variável latente “satisfação” são a satisfação intrínseca, a satisfação extrínseca e a satisfação com os fatores de gestão. A Tabela 8.3 apresenta os valores dos coeficientes estimados com valores importantes mostrando que estes coeficientes têm uma boa capacidade explicativa relativamente à satisfação.

Tabela 8.3 – Estimativa dos parâmetros - satisfação

Satisfação (S)	Coeficiente estandardizado estimado (ML)
S1 - satisfação intrínseca	0,771
S2 - satisfação extrínseca	0,772
S3 - satisfação com fatores de gestão	0,720

Uma análise à Tabela 8.1 permite verificar que a hipótese 1 é suportada significando que efetivamente existe uma relação positiva entre as motivações e a satisfação.

Tal como referido previamente a satisfação intrínseca (S1) tem um valor médio bastante elevado (5,75) o que significa que a satisfação dos voluntários será resultado de um

bem-estar derivado da execução de uma tarefa em si (Chelladurai, 2006). Por isso, um melhor conhecimento acerca das motivações dos voluntários facilitará o desenvolvimento de atividades e/ou tarefas que permitam ir de encontro a essas mesmas motivações possibilitando o aumento da sua satisfação (Finkelstein, 2008). A satisfação com os fatores de gestão (S3) apresenta, similarmente, uma média elevada (4,96), embora não tão elevada como S1, materializando o agrado dos voluntários com estes aspetos. No entanto, o mesmo não acontece com a satisfação extrínseca (S2), já que esta apresenta um valor abaixo da média da escala (1,95). Como referimos anteriormente os dados mostram que os voluntários não estão satisfeitos com a forma como através do voluntariado conseguem resolver os seus problemas ou desenvolver algumas das suas competências e contactos para a sua atividade profissional e carreira, o que efetivamente é consistente com o tipo de motivações encontradas que mostram que os objetivos de carreira são os menos valorizados nesta atividade de voluntariado.

Existe uma associação positiva entre as motivações e a satisfação, portanto se a organização corresponde às motivações dos voluntários então a consequência será um impacto positivo na sua satisfação, o que se verifica neste trabalho de investigação. As principais motivações dos voluntários hospitalares são a aprendizagem e desenvolvimento e o altruísmo, sendo que o seu trabalho em ambiente hospitalar e o contacto com os pacientes e/ou seus familiares lhes permite, precisamente, ir de encontro às suas expectativas, fazendo com que a sua satisfação seja elevada e materializando o impacto das motivações na satisfação. De modo semelhante, numa outra investigação levada a cabo por Tewksbury e Dabney (2004), com voluntários que desenvolvem as suas atividades numa prisão, materializa-se um caso de sucesso relativamente à satisfação. Nesta investigação os dados permitem identificar os valores religiosos como a principal motivação destes voluntários e a sua satisfação é bastante elevada já que os voluntários consideram que o seu envolvimento com a organização e com os prisioneiros lhes permite pôr em prática os seus valores religiosos.

A importância do conhecimento das motivações dos voluntários é sublinhada em vários trabalhos (Clary et al., 1998; Prouteau e Wolff, 2008; Rhoden, Ineson e Ralston, 2009), sendo que uma interessante sugestão é a de se desenharem segmentos de voluntários construídos a partir das suas motivações (Schlegelmilch e Tynan, 1989; Dolnicar e Randle, 2007a), no sentido de se poderem agrupar indivíduos com características homogéneas. Este conhecimento permitirá às organizações trabalharem mais

assertivamente a sua satisfação. Para alguns voluntários, a continuidade estimula um crescimento da confiança que depositam na organização, sendo o seu papel um contributo tendencialmente maior (Hibbert, Piacentini e Dajani, 2003); para outros, as motivações podem alterar-se e o passar do tempo pode acarretar desgaste e cansaço conduzindo ao inevitável abandono da organização. De acordo com Swinson (2009) o voluntariado de longo termo terminou, já que atualmente os voluntários preferem colaborações mais pontuais, mas flexíveis e com duração limitada, o que não se verifica neste trabalho de investigação, pois a permanência dos voluntários hospitalares é elevada e a média de permanência ronda os 7 anos, sendo que cerca de 13% dos voluntários estão há mais de 13 anos na mesma instituição.

H2: Existe uma relação positiva entre as motivações e a intenção de permanência dos voluntários.

A literatura (Dávila, 2002; Vecina, Chacón e Sueiro, 2009) conduziu-nos à formulação desta hipótese que, no entanto, não foi suportada pelos dados empíricos da investigação. Estes resultados contradizem a maior parte da literatura existente acerca deste assunto já que por exemplo a investigação levada a cabo por Omoto e Snyder (1993) com voluntários que trabalham na área do VIH/Sida indica uma relação positiva e significativa entre as motivações e a duração do serviço. Uma explicação possível é considerar que a intenção de permanência dos voluntários que exercem as suas funções em hospitais está relacionada com outros aspetos que não as motivações, como por exemplo com a satisfação (Chacón, Vecina e Dávila, 2007), o que se verifica nesta investigação, ou com o relacionamento com outras pessoas (exº staff) (McCurley, 2005), ou ainda com o impacto percebido, ou seja com o efetivo impacto que a organização para a qual trabalham, tem na comunidade (Allen e Shaw, 2009; Francis, 2011).

H3: Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a satisfação dos voluntários.

Confirmam-se as variáveis manifestas dos “fatores de gestão” previstos na literatura (Manninen, 1991; Bradner, 1995; Wilson e Pimm, 1996; Cuskelly e Auld, 2000a; Cuskelly e Auld, 2000c; McCurley, 2005) e portanto esta variável, de acordo com a

solução fatorial previamente apresentada, integra três componentes: o recrutamento e seleção, a formação e o reconhecimento e recompensa. Os valores das estimativas dos parâmetros normalizados das equações de mensuração demonstram que a variável latente “fatores de gestão” está subjacente às três componentes de forma estatisticamente significativa (ver capítulo 6). Estes valores podem ser analisados na Tabela 8.4 e pode-se afirmar que os coeficientes estimados de R e F são relativamente elevados significando que estes coeficientes têm uma grande capacidade explicativa relativamente aos fatores de gestão.

Tabela 8.4 – Estimativa dos parâmetros – fatores de gestão

Fatores de Gestão	Coeficiente estandardizado estimado (ML)
R – recrutamento e seleção	0,830
F - formação	0,702
RR – reconhecimento e recompensa	0,204

Através de uma análise à Tabela 8.1 podemos verificar que a hipótese 3 é suportada significando que efetivamente existe uma relação positiva entre os fatores de gestão e a satisfação. A satisfação com os fatores de gestão, referida previamente, tem um valor médio razoavelmente elevado (4,96) o que significa que a satisfação dos voluntários com os fatores de gestão é positiva; ao mesmo tempo a confirmação desta hipótese vem reforçar a ideia do impacto dos fatores de gestão na satisfação dos voluntários e se estes estão satisfeitos com os fatores de gestão então a sua satisfação global tende a ser bastante positiva. Vários autores (Willis, 1991; Cnaan e Cascio, 1998; Millette e Gagné, 2008) reconhecem a existência desta relação referindo que a satisfação dos voluntários será influenciada pelas boas práticas de gestão. De notar que nesta investigação os voluntários com elevados níveis de escolaridade são os que apresentam menor satisfação com os fatores de gestão, pois provavelmente terão um maior conhecimento acerca das boas práticas de gestão e, por isso, são mais exigentes relativamente a estas práticas, tal como referimos previamente. A importância de investigar a relação entre os fatores de gestão e a satisfação dos voluntários é referida por vários autores (Cuskelly e Auld, 2000a; McCurley, 2005; Costa, Chalip e Green, 2006) dada a proficiência desta relação, assim como as suas consequências (Marta, Guglielmetti e Pozzi, 2006). Como tal, é essencial que os voluntários se sintam parte da organização e aqui os fatores de gestão têm um papel importante (Cuskelly et al., 2006). No entanto não podemos

esquecer que os voluntários não são um grupo homogêneo de pessoas, pelo contrário têm diferentes motivações, envolvimento, aspirações, experiências e competências e estes aspetos são extraordinariamente importantes para os fatores de gestão já que poderão ditar adaptações (Wilson e Pimm, 1996).

Como consequência da confirmação desta hipótese podemos, também, relatar a presença de uma relação positiva entre o **recrutamento e seleção** e a satisfação dos voluntários. O empenhamento da organização no processo de recrutamento e seleção, assim como os seus esforços na atribuição de atividades a voluntários com perfis e competências adequadas pode implicar importantes efeitos e fortalecer a satisfação dos voluntários. É importante referir que cerca de 70% das organizações de voluntariado hospitalar consideram difícil o recrutamento e seleção de novos voluntários (Almeida et al., 2008). Nas OSFLs envolvidas neste trabalho de investigação a forma mais utilizada na captação de voluntários foi o processo de “boca-a-boca”, sendo que os voluntários já existentes tentam atrair outros voluntários, fazendo referência ao seu trabalho e às necessidades das OSFLs às quais pertencem (anexo 5). Portanto, é natural que as outras estratégias de recrutamento mais comuns sejam a captação indireta através de conversas, conferências ou cursos e a participação em congressos dirigidos a voluntários. De notar que as estratégias de recrutamento menos comuns são os anúncios nos media (exº imprensa, rádio ou televisão) e a utilização de folhetos e cartazes, muito provavelmente por causa dos poucos recursos destas OSFLs. Relativamente ao processo de seleção, o mais comum é a entrevista de seleção (anexo 5), possivelmente porque permite um contacto mais próximo com os futuros voluntários, facilitando uma análise às características psicológicas e/ou de personalidade do indivíduo, assim como a possibilidade de se explicar com mais detalhe os contornos sensíveis das tarefas que eventualmente os novos voluntários irão desenvolver, e o cenário onde irão acontecer.

O processo de recrutamento e seleção de voluntários é favorecido se previamente for feita uma análise pormenorizada sobre o que os voluntários esperam de uma determinada função, portanto é essencial averiguar se a organização está a ir de encontro às motivações dos voluntários (Blanchard, 2006) e isso é o que parece acontecer nestas OSFLs, ou pelo menos, os voluntários têm a perceção de que isso acontece. Para que tal aconteça outras investigações consideram importante o desenho de campanhas de recrutamento e seleção assertivas dirigidas a grupos específicos de indivíduos que possuam as características consideradas essenciais (Schlegelmilch e

Tynan, 1989; Hibbert, Piacentini e Dajani, 2003). Sendo assim, os princípios de marketing e de recursos humanos usados no recrutamento e seleção de trabalhadores pagos poderão também ser usados/adaptados no recrutamento e seleção de trabalhadores voluntários (Wilson e Pimm, 1996). O sucesso de diversos projetos muitas vezes está dependente do próprio processo de recrutamento e seleção (Hibbert, Piacentini e Dajani, 2003). É necessário ter em atenção que o recrutamento e seleção devem ser avaliados numa base contínua para que possam ser incorporadas melhorias (Bradner, 1995). De acordo com o mesmo autor quanto mais próxima a organização estiver da satisfação das necessidades do voluntário maior será o sucesso da organização. Adicionalmente é essencial mencionar que um recrutamento e seleção inapropriados podem danificar o objetivo da organização e ter efeitos nocivos nos próprios voluntários, portanto descurar o processo de recrutamento e seleção pode ser extremamente contraproducente (Wilson e Pimm, 1996).

A **formação** representa o esforço feito pela organização no sentido de garantir comportamentos profissionais adequados (Karr e Meijs, 2006). A maior parte daqueles que se voluntariam fazem-no num formato de part-time, cerca de 84% dos voluntários desta investigação aumentam este formato, o que, de acordo com Brudney (1990), quer dizer que estes voluntários, de uma maneira geral, têm pouca informação sobre a organização à qual pertencem, assim como acerca das suas políticas e procedimentos, como tal poderão sentir necessidade de formação de uma forma mais intensa (Brudney, 1990). Muitas das organizações, às quais pertencem os voluntários hospitalares deste trabalho de investigação, oferecem apenas uma formação inicial, normalmente curta, sendo que muitos voluntários consideram necessária a existência de um programa de formação que acompanhe o trabalho do voluntário, que seja capaz de o atualizar e de o ajudar a encontrar novas soluções (Skoglund, 2006). A existência de um programa de formação, adequado às necessidades dos voluntários e aos contornos do setor (Osborne, 1996; Nassar-McMillan e Lambert, 2003), pode funcionar como uma alavanca para aumentar a satisfação dos voluntários já que lhes pode comunicar o quão importantes, necessários e apreciados eles são (Shin e Kleiner, 2003). Além disso pode também aumentar o seu envolvimento, dedicação e lealdade (Jago e Deery, 2002). Adicionalmente Blanchard (2006) refere as especificidades dos voluntários que desenvolvem as suas atividades em hospitais e faz notar que os gestores devem ser capazes de identificar eventuais dificuldades que afetam os voluntários, designadamente

stress e tristeza associados a circunstâncias relacionadas com os pacientes, de forma a que possam ser colmatadas em tempo útil.

Um sistema de **reconhecimento e recompensas** efetivo poderá ser um importante apoio para as organizações e um suporte indispensável à satisfação dos voluntários (Peach e Murrell, 1995). Reconhecer e recompensar voluntários é uma componente chave na efetiva gestão de recursos humanos e é vital para a sua retenção, já que os voluntários que se sentem valorizados, apoiados, reconhecidos e recompensados pelo seu esforço terão uma probabilidade maior de ficar na organização (Cuskelly e Auld, 2000c). Um sistema de reconhecimento e recompensas apropriado é um elemento significativo na satisfação dos voluntários, por vezes traduzida no número de horas que os voluntários dedicam à organização e no número de anos que os voluntários permanecem na organização (Cnaan e Cascio, 1998). Relativamente às horas dedicadas à organização (por semana) sabe-se que a média é de aproximadamente 6 horas, sendo que a mediana se encontra nas 4 horas, de notar que esta variável pode ser considerada como um importante indicador de dedicação e satisfação dos voluntários, já que os voluntários trabalham porque querem e não porque exista algum tipo de obrigação (Gagné, 2003), paralelamente o número de horas dedicadas pode ter uma relação com a satisfação (Davis, Hall e Meyer, 2003). No trabalho de Almeida et al. (2008) é referido que em média cada voluntário trabalha cerca de 210 horas por ano, sendo que é nas associações de Bombeiros Voluntários que se verifica o maior número de horas médias anuais de voluntariado (328 horas) e nas Associações de Dadores de Sangue que se verifica o menor número de horas médias anuais de voluntariado (73 horas). Os voluntários desta investigação dedicam um número de horas médio superior à média nacional (considerando 1 ano= 48 semanas) e próximo dos valores mais elevados registados no trabalho de Almeida et al. (2008), o que é consistente com Wymer (1999) que mostra que os voluntários hospitalares, comparando com voluntários de outras áreas, dedicam mais horas à organização à qual pertencem.

A Tabela 7.29 (capítulo 7) evidencia que todos os itens têm valores superiores na resposta negativa e mostra que a maior parte das organizações não usa técnicas de recompensa e reconhecimento. O item relativo à “participação em conferências” é aquele que obtém o maior número de respostas positivas o que indica que esta é a estratégia de recompensa e reconhecimento mais utilizada pelas organizações. Apesar

das estratégias de reconhecimento e recompensa não serem muito utilizadas, a satisfação com os fatores de gestão apresenta um valor de 4,96 (ver Tabela 7.25 – capítulo 7) o que evidencia a satisfação dos voluntários com este aspeto. A Tabela 7.23 (capítulo 7) apresenta valores respeitantes à satisfação com as estratégias de recompensa e reconhecimento elevados, o que evidencia que os voluntários estão satisfeitos com o que obtêm, apesar das estratégias de recompensa e reconhecimento levadas a cabo pelas organizações serem pouco utilizadas (Ferreira, Proença e Proença, 2012). Ou seja, os voluntários têm expectativas de que o seu trabalho seja recompensado, mas estão disponíveis sem serem recompensados, o que sugere uma atitude despretensiosa e modesta relativamente ao trabalho voluntário. Este dado evidencia a vertente altruísta destes voluntários, já referida previamente.

H4: Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a intenção de permanência dos voluntários.

O impacto dos fatores de gestão na intenção de permanência é pouco explorado na literatura do voluntariado e poucas são as investigações que analisam conjuntamente diversos fatores de gestão de forma a compreender essa influência (Cuskelly e Auld, 2000c; Dávila, 2002; McCurley, 2005; Cuskelly et al., 2006; Arias e López, 2008). Pareceu-nos relevante averiguar se esta relação existia, no entanto, não é suportada pelos dados empíricos desta investigação. A reduzida literatura existente acerca deste assunto apresenta relações entre a intenção de permanência e a formação (Cuskelly et al., 2006), o reconhecimento e a recompensa (Omoto e Snyder, 1995) e o recrutamento e seleção (Hibbert, Piacentini e Dajani, 2003), ainda que quando estudados de uma forma isolada. Uma explicação possível é considerar que, tal como já foi referido previamente, a intenção de permanência dos voluntários que exercem as suas funções em hospitais está relacionada com outros aspetos que não os fatores de gestão, como por exemplo fatores individuais como a satisfação (Chacón, Vecina e Dávila, 2007) e a motivação ou o relacionamento com outras pessoas (exº staff) (McCurley, 2005). É ainda relevante sublinhar que, de acordo com Cuskelly et al. (2006), existe uma linha muito ténue entre as práticas de gestão e o resultado final que a organização consegue alcançar. Muitas vezes os resultados obtidos pela organização sobrepõe-se a todos os outros aspetos, absorvendo toda a atenção dos stakeholders e escondendo as verdadeiras

razões de uma eventual performance menos positiva e portanto contribuindo para atenuar, ou até eliminar, a influência dos fatores de gestão na intenção de permanência. Ou seja, esta influência é frágil porque as práticas de gestão não são suficientemente sistematizadas e como tal o seu impacto é diminuto.

H5: Existe uma relação positiva entre a satisfação e a intenção de permanência dos voluntários.

A hipótese 5 é suportada (ver Tabela 8.1), o que significa que existe uma relação positiva entre a satisfação e a intenção de permanência.

Tal como referido previamente as variáveis manifestas que suportam a variável latente “satisfação” são a satisfação intrínseca, extrínseca e a satisfação com os fatores de gestão. A Tabela 8.4 exhibe os valores dos coeficientes estimados com resultados importantes, mostrando que estes coeficientes têm uma boa capacidade explicativa relativamente à satisfação. A satisfação intrínseca tem um valor médio bastante elevado (5,75), logo um melhor conhecimento acerca das motivações dos voluntários facilitará o desenvolvimento de atividades e tarefas que permitam ir de encontro a essas mesmas motivações possibilitando o aumento da sua satisfação (Finkelstein, 2008) e esta relação tem impacto na intenção de permanência.

As variáveis manifestas que constituem a intenção de permanência são duas: permanência e abandono. A permanência (P) tem um valor médio bastante elevado (6,09) o que expressa uma elevada vontade dos voluntários permanecerem na sua organização, em contrapartida o abandono (A) tem um valor médio bastante baixo (1,38) reforçando exatamente o argumento anterior. Os valores das estimativas dos parâmetros normalizados das equações de mensuração demonstram que os coeficientes estimados são relativamente baixos (Tabela 8.5) significando que estes coeficientes têm uma capacidade explicativa moderada relativamente à intenção de permanência.

Tabela 8.5 – Estimativa dos parâmetros- intenção de permanência

Intenção de Permanência	Coeficiente estandardizado estimado (ML)
P - Permanência	0,233
A - Abandono	-0,351

A validação desta hipótese é consistente com alguns trabalhos realizados previamente, pois a literatura mostra que a satisfação é um elemento crítico na retenção dos voluntários (Mesch et al., 1998; Cuskelly e Auld, 2000c; Hager e Brudney, 2004; Watson e Abzug, 2005; Costa, Chalip e Green, 2006; Kim, Chelladurai e Trail, 2007). Os dados desta investigação evidenciam que os voluntários estão bastante satisfeitos. Como consequência a sua intenção de permanência é elevada, sendo que quanto maior for a satisfação, maior é também a intenção de permanência. É importante mencionar que as organizações podem ter características próprias, (por exemplo, a sua dimensão ou o número de voluntários) que originam efeitos diferentes na retenção dos voluntários. Assim, é fundamental analisar detalhadamente os fatores de gestão e se for necessário proceder a ajustes a diferentes especificidades (Watson e Abzug, 2005). No trabalho de Hager e Brudney (2004) é encontrada uma relação entre a dimensão da organização e as taxas de retenção dos voluntários, sendo que as organizações mais pequenas apresentavam taxas de retenção mais elevadas. No entanto, os autores explicam que: as organizações mais pequenas tendo menos voluntários poderão dedicar mais atenção a esses mesmos voluntários, e o facto de terem orçamentos mais reduzidos faz com que o papel e a importância dos voluntários sejam bastante elevados. A dimensão das organizações envolvidas neste estudo é reduzida, tendo em conta o seu financiamento e o número de associados (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002). De referir que o tempo médio de permanência dos voluntários na organização é cerca de 2 anos, sendo que a dedicação de longa duração (mais de 5 anos) é frequente no voluntariado hospitalar (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002). Nesta investigação, o tempo médio de permanência é de 7 anos, ou seja os dados obtidos mostram uma taxa de retenção elevada. As organizações são de dimensão reduzida, têm poucos voluntários, mas mostram uma grande dependência do trabalho voluntário, o que permite reforçar a ideia de que a satisfação é elevada.

H6: Existe uma relação positiva entre as motivações e os fatores de gestão

Atentando aos índices de modificação referidos no capítulo anterior e também à literatura foi possível melhorar o modelo teórico inicialmente apresentado introduzindo-se no modelo a relação entre as motivações e os fatores de gestão, o que justifica a hipótese seis, não considerada inicialmente.

A literatura não apresenta muitos estudos que ilustrem a interação entre as motivações dos voluntários, as características organizacionais e respectivos fatores de gestão (Karr e Meijs, 2006). Porém existem alguns argumentos que validam a importância da existência do planejamento do voluntariado para que a organização compreenda as necessidades, desejos e motivações deste grupo, pois considera-se que o gestor poderá mais facilmente gerir os voluntários se conseguir satisfazer as suas expectativas (Shin e Kleiner, 2003). Por exemplo, se os motivos de participação em programas de voluntariado estão relacionados com a pertença, então os fatores de gestão (por exemplo o recrutamento e seleção) devem considerar esta motivação de forma a ir de encontro às expectativas dos voluntários (Ferrari, Luhrs e Lyman, 2007). Por exemplo, referindo-se que determinada comunidade necessita daquele programa de voluntariado em particular, detalhando as especificidades do apoio prestado, os benefícios à comunidade e a forma como essa mesma comunidade irá agradecer publicamente a todos os voluntários a sua participação no programa. Considera-se ainda que as motivações dos voluntários não podem ser compreendidas sem que se considere a interação das características organizacionais com os processos de motivações individuais (Karr e Meijs, 2006). De acordo com Willis (1991) os voluntários ficarão mais envolvidos com a organização e com o desenvolvimento de tarefas, se a organização satisfizer os seus interesses e motivações. A mesma autora refere que as motivações dos voluntários influenciam a gestão de uma organização já que a organização deve proporcionar algum retorno ao voluntário, para que ele continue na organização. Esse retorno pode estar espelhado nas tarefas que lhe são atribuídas e na forma de gestão. Fundamentalmente é necessário trabalhar para que sejam oferecidos benefícios, que muitas vezes são não materiais e não financeiros e recorrentemente bastante influenciados por fatores de gestão, para que a organização possa usufruir da contribuição e das competências dos voluntários, sendo de referir que os benefícios percebidos e esperados pelos voluntários têm por base as suas motivações (Wilson e Pimm, 1996).

8.5 Conclusão

Este capítulo discutiu os resultados da investigação. Num primeiro momento discutiu-se cada uma das variáveis do modelo proposto. Posteriormente foram analisadas as hipóteses de investigação propostas. Verificou-se que apenas três, das cinco hipóteses inicialmente propostas foram suportadas, sendo que a análise das medidas de bondade do ajustamento do modelo sugeriram a inclusão de uma nova hipótese também ela suportada. As hipóteses encontram-se detalhadas na Tabela 8.6. Os resultados permitiram confirmar empiricamente a importância das motivações e seu impacto positivo na satisfação e nos fatores de gestão, a importância dos fatores de gestão e seu impacto na satisfação, a importância da satisfação e seus impactos na intenção de permanência.

Tabela 8.6 – Síntese dos testes de hipóteses

Hipótese 1	Existe uma relação positiva entre as motivações e a satisfação dos voluntários	Suportada
Hipótese 2	Existe uma relação positiva entre as motivações e a intenção de permanência dos voluntários	Não Suportada
Hipótese 3	Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a satisfação dos voluntários	Suportada
Hipótese 4	Existe uma relação positiva entre os fatores de gestão (recrutamento e seleção, formação e reconhecimento/recompensa) e a intenção de permanência dos voluntários	Não Suportada
Hipótese 5	Existe uma relação positiva entre a satisfação e a intenção de permanência dos voluntários	Suportada
Hipótese 6	Existe uma relação positiva entre as motivações e os fatores de gestão dos voluntários	Suportada

PARTE III – CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONCLUSÃO

CAPÍTULO 9 - CONCLUSÃO

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades. (...)”
Camões

CAPÍTULO 9 – CONCLUSÃO

Esta investigação contribuiu para o conhecimento sobre o voluntariado. No essencial, o trabalho de investigação teve dois grandes objetivos: identificar as motivações que levam um indivíduo a doar o seu tempo e trabalho a uma OSFL e compreender a sua intenção de permanência. A materialização destes objetivos foi efetuada através de cinco hipóteses de investigação que foram discutidas para dar resposta aos objetivos delineados e de uma sexta hipótese de investigação que surgiu como resultado de um ajustamento no modelo de investigação. Os resultados da investigação mostram as relações que existem entre as motivações, a satisfação, os fatores de gestão e a intenção de permanência dos voluntários. Estes resultados têm implicações teóricas e empíricas que se podem refletir na forma de atuação, na gestão e nas atividades de marketing das organizações sem fins lucrativos.

9.1 Contributos Empíricos

Os indivíduos voluntários não dirigentes que desenvolvem a sua atividade em hospitais portugueses e que estão afetos a uma organização são cerca de 3700. Estes voluntários pertencem a 65 OSFLs que dão apoio ao mesmo número de hospitais. Os voluntários hospitalares são constituídos maioritariamente por mulheres, casadas, reformadas, com uma média de idades de 57 anos (sendo a moda de 66 anos) e níveis de escolaridade elevados. Estes voluntários dedicam cerca de seis horas por semana à sua OSFL e estão, em média, nessa mesma organização há cerca de sete anos. Este facto é relevante, pois tal como argumenta Hustinx e Lammertyn (2003), a área em que cada voluntário opera é determinada por uma afinidade evidente com ideologias partilhadas, convicções religiosas e identidades coletivas. Nesta investigação os voluntários trabalham em hospitais dando apoio a pacientes e às suas famílias e têm diversas semelhanças, desde logo no que respeita às suas características sociodemográficas, bem como no tempo que dedicam à organização.

As motivações mais frequentes dos voluntários hospitalares são relacionadas com a aprendizagem e desenvolvimento e o altruísmo. O trabalho que realizam em ambiente hospitalar e o contacto com os pacientes e/ou seus familiares está a permitir ir de encontro às suas expectativas, já que denotam uma elevada satisfação intrínseca concretizando, precisamente, o impacto das motivações na satisfação. Os voluntários hospitalares investigados estão bastante satisfeitos e demonstram uma forte vontade de

continuarem a pertencer às suas organizações, pois a sua intenção de permanência é elevada. A permanência destes voluntários é, em média, de sete anos, como já se referiu, o que reflete uma taxa de retenção elevada, se tomarmos como fator de comparação a taxa de retenção do voluntariado hospitalar de cerca de 5 anos referida no trabalho de Delicado, Almeida e Ferrão (2002). Por outro lado reforça o argumento de que a satisfação influencia a intenção de permanência.

A maior parte dos voluntários estudados nesta investigação são reformados, têm, em média, 57 anos e são muito importantes para as suas organizações, já que estas são pequenas e muito dependentes deste tipo de força de trabalho. À semelhança do benefício que estas organizações retiram por utilizarem este voluntariado, também outras organizações com e sem fins lucrativos, públicas e privadas, poderão beneficiar deste tipo de colaboração. Esta possibilidade será tanto mais provável já que se assiste ao envelhecimento da população (Lie, Baines e Wheelock, 2009), e que mais pessoas chegarão à idade de reforma com níveis de atividade elevados, com saúde, e ainda provavelmente com vários anos de vida (Rochester et al., 2010). Aliás, a prática de voluntariado na reforma pode potenciar uma vivência mais satisfatória podendo ser um contributo para que as pessoas caminhem no sentido do envelhecimento ativo (Martins, 2012). Ainda assim, as organizações precisarão de desenvolver um conjunto de iniciativas que possam atrair atuais funcionários, ou outros indivíduos reformados, de forma a que estes tenham vontade de se transformarem em voluntários após a reforma (Schlosser e Zinni, 2011).

9.2 Contributos Teóricos

Consideramos que o trabalho aqui apresentado contém importantes contributos teóricos. Este contributo é especialmente relevante no que respeita à análise das motivações e da gestão do voluntariado.

9.2.1 Relevância do Modelo Conceptual Proposto

Em termos teóricos, desenvolvemos um modelo de investigação que, apoiando-se na literatura, é original e representativo do tema tratado. O modelo incluiu relações entre variáveis que não tinham sido consideradas por trabalhos de investigação anteriores e agregou vários fatores de gestão que foram analisados de forma conjunta pela primeira vez.

O modelo proposto forneceu contribuições a vários níveis, em primeiro lugar, permitiu identificar os antecedentes da intenção de permanência do voluntariado hospitalar, apresentando combinações originais entre variáveis.

Em segundo lugar, o modelo propôs o estudo agregado de vários fatores de gestão. Identificaram-se os fatores de gestão considerados mais importantes e com maior impacto na atuação do voluntário e incluiu-se no modelo uma variável que agrupa esses mesmos fatores de gestão. A inclusão desta variável justifica-se pois, por um lado, considera-se necessário aprofundar o conhecimento das denominadas práticas de gestão (Stamer, Lerdall e Guo, 2008) e, por outro lado, é essencial compreender a influência do contexto no qual os voluntários desenvolvem as suas atividades (Paúl, Martin e Roseira, 1999).

Em terceiro lugar, o modelo permitiu confirmar o papel da satisfação dos voluntários enquanto elemento fundamental para a intenção de permanência, não só porque tem impacto direto na mesma, mas também porque é através da satisfação que os fatores de gestão e as motivações têm influência na intenção de permanência.

Em quarto lugar, permitiu aumentar o conhecimento relativamente à intenção de permanência dos voluntários hospitalares em Portugal, sublinhando a importância de se conhecer aprofundadamente os elementos que influenciam esta variável.

Finalmente, este trabalho de investigação possibilitou a discussão de diversos conceitos, bem como a sua mensuração. A operacionalização dos constructos “motivações”, “fatores de gestão”, “satisfação” e “intenção de permanência” permitiu que estes pudessem ser medidos diretamente através de diversas questões.

9.2.2 Motivações

Os resultados da investigação fortaleceram o argumento de que os fatores motivacionais intrínsecos dos voluntários hospitalares são críticos para a satisfação, corroborando as teorias motivacionais como o trabalho de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), que advoga a importância da motivação intrínseca e dos valores pessoais nas percepções de satisfação (Meier e Stutzer, 2004; Sherer, 2004) e a intenção de permanência (Raman e Pashupati, 2002; Ramlall, 2004). Os dados de investigação também mostram, no entanto, a importância dos fatores extrínsecos na satisfação, nomeadamente os fatores de gestão como o recrutamento e seleção, a formação e a recompensa e reconhecimento, atestando também o trabalho de Loher et al. (1985), que defende a relevância do suporte dado pela gestão nas percepções de satisfação (Meier e Stutzer, 2004) e na intenção de

permanência (Dávila, 2002; Dávila, 2008). Estes aspetos mostram que os fatores intrínsecos e extrínsecos influenciam positivamente a satisfação no contexto do voluntariado hospitalar. Ainda que a combinação destes dois fatores possa parecer estranha, já que por vezes fatores intrínsecos e extrínsecos são considerados opostos, a verdade é que estes fatores podem reforçar-se mutuamente, ou seja em algumas situações estes fatores podem combinar-se de forma a assegurarem elevados níveis de performance e satisfação (Amabile, 1993). Isto significa que no contexto do voluntariado hospitalar os fatores intrínsecos e extrínsecos, enquanto influenciadores da satisfação dos voluntários, coexistem reforçando precisamente as particularidades de um determinado contexto (Oldham e Hackman, 2010). Portanto podemos afirmar, por exemplo, que existem estratégias de recompensa e reconhecimento que vão de encontro às motivações e expectativas iniciais dos voluntários e que materializam o referido efeito sinérgico entre os fatores extrínsecos e intrínsecos.

9.2.3 Gestão do Voluntariado

Tal como referido na introdução, o Estado português tem sido lento em reconhecer a importância do voluntariado, o que fortalece a importância de melhor compreender estes atores, atentando às especificidades do seu contexto. A gestão do voluntariado e em particular a análise da intenção de permanência dos voluntários pode ser influenciada pela área de atuação da OSFL. Os trabalhos de investigação apresentados nos capítulos anteriores foram realizados, maioritariamente, em organizações que atuam na área do desporto ou da arte (nomeadamente em museus). Como tal, este trabalho de investigação surge com a particularidade de estudar voluntários pertencentes a OSFLs que desenvolvem a sua atividade num hospital.

Pode apurar-se, ao longo deste trabalho de investigação, que a maior parte dos estudos referenciados são provenientes dos EUA, da Austrália e do Canadá, sendo que a literatura (Hofstede, 1980; Erez e Earley, 1993) considera essencial atentar à cultura de um país, do indivíduo e das respetivas práticas de gestão para que a compreensão destes aspetos seja ampla. De facto, as motivações identificadas neste trabalho de investigação distinguem-se das apresentadas noutros trabalhos, designadamente das identificadas por organizações que desenvolvem as suas atividades no âmbito do serviço público, arte e desporto (Wittek, 2004; Kim, Chelladurai e Trail, 2007), o que sublinha as singularidades inerentes aos voluntários que trabalham na área da saúde em Portugal. Além disso, também a relação existente entre a satisfação dos voluntários e a sua

intenção de permanência contém particularidades que distinguem e fortalecem este argumento. Neste trabalho de investigação, é através da satisfação que os fatores de gestão e a motivação têm efeito na intenção de permanência. Outros trabalhos, por exemplo realizados na área do desporto no Canadá (Doherty e Carron, 2003) ou da área internacional nos EUA (Galindo-Kuhn e Guzley, 2001), apresentam diferentes variáveis, como a coesão ou as redes sociais, a integração na equipa ou a comunicação enquanto importantes influenciadores da intenção de permanência.

O modelo conceptual, previamente referido, é uma importante ferramenta de apoio à gestão do voluntariado hospitalar. De notar que esta análise é feita considerando a opinião do voluntário e como tal é com base na sua perspetiva que se constrói o referido modelo. Uma das implicações teóricas, no âmbito da gestão do voluntariado, é que esta deve identificar os fatores de gestão mais importantes para cada uma das fases do ciclo de vida do voluntário. A tarefa da gestão do voluntariado será, essencialmente, a de atuar sobre os pontos de envolvimento dos voluntários. Sendo assim, é essencial que as OSFLs sejam capazes de fortalecer a sua capacidade de organização como um todo, desenvolvendo e difundindo boas práticas de gestão, de forma a otimizarem os meios de que dispõem, criando condições favoráveis que melhorem o seu impacto e a sua atuação.

9.3 Contributos para a Gestão e para o Marketing das OSFL

O trabalho aqui apresentado potencia a mudança ou o processo de transição na forma de perspetivar o voluntariado. O voluntariado orgânico, entendido como aquele em que maioritariamente os processos se desenrolam sem recurso às técnicas e ferramentas de gestão, poderá ser substituído por um voluntariado apoiado nas teorias, técnicas e metodologias da Gestão, em particular da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, sendo que estas disciplinas podem contribuir para um voluntariado gerido e melhor apoiado.

9.3.1 Implicações para os Voluntários

Tal como mencionado no início deste trabalho de investigação, afigura-se essencial compreender o papel das OSFLs através dos seus voluntários, por um lado porque a importância do contributo do voluntariado na sociedade é razão suficiente para se tentar compreender o papel destes atores; por outro lado porque as organizações são de

dimensão reduzida e muito dependentes dos voluntários. Os voluntários da área de saúde, se geridos eficientemente, podem ser uma importante força de trabalho, capazes de contribuir para a qualidade do serviço oferecido (Bates, 2009), fazendo com que o paciente possa receber os seus cuidados de uma forma holística, já que os voluntários complementam os serviços oferecidos pelos hospitais. Não se pode esquecer que estes voluntários trabalham em ambientes extremamente delicados, estão expostos a muitas patologias, à tristeza e à perda e como tal precisam de apoio e preparação para enfrentar as diferentes situações. Adicionalmente, pode afirmar-se que os voluntários estão cada vez mais conscientes da necessidade de se trabalhar numa transição para um voluntariado mais “profissional” (Howlett, 2009), reconhecendo a importância e a necessidade de adaptarem a sua atuação e de reverem o âmbito das suas ações pois sabem que em causa pode estar a sustentabilidade da sua organização.

Este estudo forneceu pistas sobre os aspetos mais valorizados pelos voluntários e sobre a forma como estes podem melhorar a sua atuação. Quando uma organização analisa as motivações dos voluntários mostra-lhes que se preocupa com eles e está a contribuir para o aumento da sua satisfação. Além disso, os voluntários reconhecem a importância de possuir as competências adequadas para o desenvolvimento de determinadas tarefas e como tal valorizam e ficam mais satisfeitos com as organizações que lhes dão oportunidades de trabalharem a sua capacitação profissional. Os voluntários estudados neste trabalho de investigação consideram que as suas OSFLs fazem diagnósticos às necessidades de formação, adequam as formações às necessidades específicas das tarefas e sentem-se apoiados quando pretendem procurar formação fora da sua organização. Ao melhorarem a sua performance, os voluntários estão a melhorar também os resultados obtidos pela sua organização. Finalmente, as estratégias de recompensa e reconhecimento levadas a cabo pelas OSFLs mostram aos voluntários o quão importantes eles são e isso também contribui para a sua satisfação e intenção de permanência. É importante referir que apesar da maior parte das OSFLs envolvidas neste estudo terem um sistema de recompensa e reconhecimento pouco desenvolvido, os voluntários estão satisfeitos com o que obtêm, realçando uma atitude despretensiosa e modesta relativamente à doação do seu tempo e trabalho.

9.3.2 Implicações para a Organização

Os resultados desta investigação permitem às OSFLs desenhar e estabelecer políticas de gestão mais adequadas e assertivas. Os resultados obtidos mostram que as motivações

dos voluntários no contexto hospitalar relacionadas com a aprendizagem e desenvolvimento são as mais importantes. Por isso a organização deve estar consciente deste aspeto e no processo de recrutamento e seleção do voluntário procurar admitir e recrutar pessoas com objetivos e motivações que se identifiquem com as conclusões deste trabalho. Por outro lado, a organização poderá gerir e atribuir as tarefas dos voluntários de acordo com os seus perfis e motivações. O facto das motivações de aprendizagem e desenvolvimento e da satisfação intrínseca serem muito importantes, sugerem a necessidade de providenciar formação ajustada à aprendizagem esperada, tal como referem outros autores, nomeadamente Cheung, Tang e Yan (2006). Proporcionar aos voluntários a possibilidade de desenvolverem novas competências e mostrar-lhes de que forma o seu trabalho ajuda a OSFL a ir de encontro à sua missão, poderá corresponder às motivações deste tipo de voluntários hospitalares, à semelhança do que Millette e Gagné (2008) referem quando mostram que as características do trabalho voluntário influenciam as motivações, a satisfação e a performance dos voluntários.

Outro resultado desta investigação mostra o papel que os fatores de gestão podem ter na satisfação dos voluntários. As OSFLs devem conhecer quais são os fatores de gestão que mais influenciam a satisfação do voluntário e de que forma é que esta influência, pode ser potenciada. Neste caso os fatores de gestão identificados como os mais importantes influenciadores da satisfação foram o recrutamento e seleção, a formação e a recompensa e reconhecimento. A gestão do voluntariado pode ajustar ou até alterar os fatores de gestão que funcionarem menos bem.

Considerando os voluntários como um dos grupos de stakeholders com os quais as OSFLs interagem, a eficácia do relacionamento com os stakeholders tem um grande impacto na sua satisfação e na performance da própria organização. Assim, as organizações podem estabelecer estratégias específicas para este grupo de stakeholders, ou seja, desenvolver atividades de marketing para construir, moldar e fortalecer a relação com esses stakeholders. De acordo com alguns autores (Wymer, 1999; Andrade e Franco, 2007; Rey, Álvarez e Bello, 2011), a utilização de técnicas e ferramentas de marketing particularmente direcionadas para voluntários têm ainda um grande potencial de utilização. À semelhança do que defendem os autores anteriormente referidos, estes resultados permitem às OSFLs desenhar técnicas e ferramentas de marketing que procurem um contacto denso e plural com os seus stakeholders. Conhecer as expectativas dos voluntários pode fornecer aos marketeers informação essencial para

que estes possam atrair e persuadir os voluntários mais adequados. De notar que num panorama de recursos escassos os stakeholders assumem um papel extraordinariamente importante. Neste cenário é possível esboçar propostas de forma a que as OSFLs possam incorporar as preocupações supramencionadas. Assim, a organização deve ter um conhecimento aprofundado sobre os seus voluntários e para tal pode desenhar segmentos de voluntários. É possível, numa primeira fase, agrupar os voluntários hospitalares num só segmento, isto se a OSFL tiver voluntários que trabalhem noutras áreas. Desta forma a OSFL poderá constituir um grupo de voluntários que terá pontos comuns na sua atuação e nas eventuais dificuldades sentidas. Como tal, pode-se estudar mais detalhadamente este grupo tentando encontrar outras afinidades, por exemplo relacionadas com variáveis demográficas ou até com as motivações. Se a OSFL incluir apenas voluntários hospitalares poderá levar a cabo um processo de segmentação dentro deste grupo maior, encontrando subgrupos com pontos em comum. Neste trabalho de investigação são os voluntários mais novos (com idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos) os que atribuem valores mais elevados às motivações relacionadas com a carreira profissional. Assim, pode ser interessante criar um segmento com estes indivíduos, no sentido da organização poder mais facilmente dar resposta às suas motivações, por exemplo dando a oportunidade a estes voluntários de receberem certificados de participação. O processo de segmentação possibilitará ao gestor ou marketer desenvolver perfis de voluntários, o que irá facilitar o desenho de programas e técnicas de recrutamento ajustadas. Ao mesmo tempo a OSFL poderá influenciar, de uma forma positiva, a experiência do voluntário. Esta sugestão é igualmente apoiada pela literatura (Wymer, 1999; Dolnicar e Randle, 2007a; Dolnicar e Randle, 2007b).

A satisfação e a intenção de permanência dos voluntários dependem, em parte, das atividades da sua OSFL. Será pois desejável que estes atores estejam articulados em torno de objetivos comuns, sendo que o papel da organização para esta articulação é fundamental. Assim, numa lógica de estratégia de marketing, a comunicação a desenvolver deve enfatizar esses mesmos objetivos e a forma mais adequada de os alcançar, clarificando os papéis de todos os intervenientes, por exemplo, disponibilizando a informação necessária sobre a atividade da OSFL ou dando a conhecer o tempo necessário para cada tarefa.

9.4 Limitações da Investigação e Sugestões para Pesquisas Futuras

O presente trabalho de investigação, tal como qualquer outra atividade de carácter científico, apresenta algumas limitações que resultam de escolhas, seleções e simplificações da realidade. As limitações que se identificam sugerem também pistas para pesquisas futuras.

A primeira limitação diz respeito às variáveis consideradas para explicar a intenção de permanência dos voluntários hospitalares, enquanto opção de estudo, já que outros estudos sugerem outros fatores, tais como a avaliação de desempenho (Brudney e Kellough, 2000), a comunicação ou o ambiente de equipa (Woods, 2006). Em termos de sugestão, seria interessante ampliar o número de variáveis, incluindo outras que eventualmente possam também influenciar a intenção de permanência como por exemplo o envolvimento prévio do voluntário (Hibbert, Piacentini e Dajani, 2003), pois esta pode ser uma forma estimulante e fértil de desenvolver o estudo aqui apresentado.

A segunda limitação refere-se ao facto da pesquisa não ter englobado as diferentes áreas de atuação do voluntariado no contexto da saúde. A focalização da pesquisa no contexto hospitalar pode ter condicionado os resultados. Assim, a área da saúde pode ser estudada de forma mais abrangente, incluindo, por exemplo, associações que apoiam determinado tipo de doentes ou centros de saúde. Pesquisas futuras poderão estudar outras áreas do âmbito da saúde que aqui não foram tratadas e que são também áreas de atuação do voluntariado, no sentido de identificar se o perfil do voluntário é semelhante e se os fatores que influenciam a intenção de permanência se mantêm.

A terceira limitação diz respeito ao facto de se assumir, neste trabalho de investigação, a intenção de permanência como o real comportamento dos voluntários, ou seja é assumido que a intenção de permanência traduz efetivamente o tempo real de permanência, o que não é certo que aconteça (Dávila, 2002). Como tal, sugere-se para investigação futura, uma análise do tempo efetivo de permanência dos voluntários, o que pode justificar estudos longitudinais de forma a cruzar essa informação com a intenção de permanência.

Outra limitação refere-se ao facto de não se considerarem perspetivas de diferentes stakeholders. Primeiro, da própria OSFL no sentido de se aferir quais os fatores de

gestão considerados como os mais importantes pela organização e qual a sua opinião sobre as diferentes práticas de gestão. Segundo, a perspectiva do beneficiário final (paciente e/ou familiar) e, terceiro, o staff do hospital relativamente à atuação e impacto do voluntário. Outros trabalhos de investigação poderão analisar as opiniões destes stakeholders.

Apesar das limitações que este estudo apresenta, os resultados obtidos permitiram identificar quais as principais motivações dos voluntários hospitalares e compreender a sua intenção de permanência. Sem pretender que esta dissertação constitua uma resposta definitiva às interrogações basilares que a norteiam, considera-se que a mesma inclui indicações que possibilitam a prossecução da reflexão e do debate em torno da gestão do voluntariado. Espera-se, também, que este trabalho de investigação tenha contribuído para estimular o interesse pela investigação futura sobre esta temática, em particular no contexto português e europeu onde se verifica uma escassez de estudos na área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agostinho, D. (2011). "Voluntariado: uma Abordagem às Motivações dos Voluntários no Banco Alimentar". Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Alfansi, L. e Atmaja, F. T. (2009). "Service Failure and Complaint Behavior in the Public Hospital Industry: The Indonesian Experience". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(3), 309-325.

Almeida, M. d. A., Nunes, S., Pais, S. e Amaro, T. P. (2008). "Estudo sobre o Voluntariado". Lisboa: Observatório do Emprego e Formação.

Amabile, T. M. (1993). "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace". *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.

Amaro, R. R. (2002). "O Voluntariado Social nos Projetos de Luta Contra a Pobreza ". Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários

Amos-Wilson, P. (1996). "Management Training in UK NGOs: a Small Survey". *Journal of European Industrial Training*, 20(1), 15-19.

Andersen, K. (2003). "Student Volunteers: Why Hospitals Must Invest in Their Futures". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16(2), 6-13.

Anderson, E. e Cairncross, G. (2005). "Understanding and Managing Volunteer Motivation: Two Regional Tourism Cases". *Australian Journal on Volunteering*, 10(2), 7-17.

Anderson, J. C. e Moore, L. F. (1978). "The Motivation To Volunteer". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 7(3), 120-129.

Anderson, M. J. e Shaw, R. N. (1999). "A Comparative Evaluation of Qualitative Data Analytic Techniques in Identifying Volunteer Motivation in Tourism". *Tourism Management*, 20(1), 99-106.

Andrade, A. M. e Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Príncipe Editora.

Anheier, H. K. (2000). "Managing Non-profit Organisations: Towards a New Approach". *Civil Society Working Paper 1*, 1-13.

Anheier, H. K. e Salamon, L. M. (1999). "Volunteering in Cross-National Perspective: Initial Comparisons". *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 43-65.

Arias, A. A. e López, A. B. R. (2008). "El Apoyo Social en la Predicción a Corto y Medio Plazo de la Permanencia del Voluntariado Socioasistencial". *Psicothema*, 20(1), 97-103.

Bagozzi, R. P. e Yi, Y. (2012). "Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.

Bansak, C. A. e Raphael, S. (2006). "Have Employment Relationships in the United States Become Less Stable?". *International Advances in Economic Research*, 12(3), 342-357.

Bates, D. (2009). "The Management of the Role of the Voluntary Services Manager". In Scott, R. e Howlett, S. (Eds.), *Volunteers in Hospice and Palliative Care* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press.

Bilhim, J. A. (2006). *Teoria Organizacional* (5 ed.). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.

Blanchard, J. A. (2006). "Hospital Volunteers: A Qualitative Study of Motivation". *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(2), 31-40.

Bollen, K. (1989). *A Structural Equation with Latent Variables*. New York: Wiley.

Boz, I. e Palaz, S. (2007). "Factors Influencing the Motivation of Turkey's Community Volunteers". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(4), 643-661.

Brace, I. (2008). *Questionnaire Design* (2 ed.). London & Philadelphia: Kogan Page.

Bradner, J. H. (1995). "Recruitment, Orientation, and Retention". In Connors, T. D. (Ed.), *The Volunteer Management Handbook*: John Wiley & Sons.

Brief, A. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. London: Sage.

Briggs, E., Peterson, M. e Gregory, G. (2010). "Toward a Better Understanding of Volunteering for Nonprofit Organizations: Explaining Volunteers' Pro-Social Attitudes". *Journal of Macromarketing*, 30(1), 61-76.

Brudney, J. L. (1990). *Fostering Volunteer Programs in the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Brudney, J. L. (2005). "Designing and Managing Volunteer Programs". In Herman, R. D. e Associates (Eds.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brudney, J. L. e Kellough, J. E. (2000). "Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 111-130.

Brudney, J. L. e Nezhina, T. G. (2005). "What is Old is New Again: Achieving Effectiveness with Volunteer Programs in Kazakhstan". *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(3), 293-308.

Bryant, W. K., Jeon-Slaughter, H., Kang, H. e Tax, A. (2003). "Participation in Philanthropic Activities: Donating Money and Time". *Journal of Consumer Policy*, 26(1), 43-73.

Bussell, H. e Forbes, D. (2002). "Understanding the Volunteer Market: The What, Where, Who and Why of Volunteering". *International Journal of Nonprofit Volunteer Sector Marketing*, 7(3), 244-257.

Byers, M. L., Kolstad, D. L., Volkema, R. J. e Karmel, B. (1976). "An Empirical Investigation of Satisfaction With Volunteer Work in a Community Health Center". Paper presented at the 36th Annual Meeting of the Academy Of Management, Kansas.

Byrne, B. M. (2004). "Testing for Multigroup Invariance Using AMOS Graphics: A Road Less Traveled". *Structural Equation Modeling* 11(2), 272-300.

Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS* (2 ed.): Routledge.

Caissie, L. T. e Halpenny, E. A. (2003). "Volunteering for Nature: Motivations for Participating in a Biodiversity Conservation Volunteer Program". *World Leisure*, 45(2), 38-50.

Calha, A. G. M. (2006). "O Perfil dos Voluntários de Direção das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito de Portalegre". Mestrado, Universidade de Évora, Évora.

Carter, R. L. (2006). "Solutions for Missing Data in Structural Equation Modeling". *Research & Practice in Assessment*, 1(1), 1-6.

Carvalho, A. (2010). "Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(4), 588-610.

Carvalho, A. e Braga, A. (2010). "Os Modelos de Governance nas Nonprofit Organizations de Atuação Local: uma Revisão de Literatura". Paper presented at the 16º Congresso da APDR, Funchal - Madeira.

Carvalho, J. (2004). "Orientação de Mercado e Desempenho: Estudo das Organizações Sem Fins Lucrativos de Ação Social em Portugal, através de um Modelo de Equações Estruturais". Doutoramento, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto.

Catarino, A. (2003). "Voluntariado - Uma Leitura da Experiência". *Revista Sociedade e Trabalho* 19/20(Janeiro-Agosto), 7-15.

Catts, R. e Chamings, D. (2006). "Recognising Current Competencies of Volunteers in Emergency Service Organisations". *Journal of Workplace Learning*, 18(7/8), 451-463.

Cavalier, C. (2006). "Adolescent Volunteer". Master, Marietta College.

Chacón, F., Vecina, M. L. e Dávila, M. C. (2007). "The Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service". *Social Behavior and Personality*, 35(5), 627-642.

Chater, D. (2008). "Coming in From the Cold? The Impact of the Contract Culture on Voluntary Sector Homelessness Agencies in England". *Voluntary Sector Working Paper*, 10, 1-37.

Chelladurai, P. (2006). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (2 ed.). United States: Human Kinetics.

Chen, Y., Chen, Y. e Chen, J. (2010). "The Influence from the Dynamics of Training and Volunteers' Characteristics on Volunteers' Retention in Non-Profit". *International Journal of Applied Educational Studies* 8(1), 33-43.

Cheung, F. Y., Tang, C. S. e Yan, E. C. (2006). "A Study of Older Chinese in Hong Kong". *Journal of Social Service Research*, 32(4), 193-209.

Cho, S., Johanson, M. M. e Guchait, P. (2009). "Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay". *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.

Clary, E. G., Ridge, R. D., Stukas, A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J. e Miene, P. (1998). "Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.

Clary, E. G. e Snyder, M. (1991). "A Functional Analysis of Volunteers' Motivations". *Review of Personality and Social Psychology*, 12, 119-148.

Cnaan, R. A. e Cascio, T. (1998). "Performance and Commitment: Issues in Management of Volunteers in Human Service Organizations". *Journal of Social Service Research*, 24(3/4), 1-37.

Cnaan, R. A. e Goldberg-Glen, R. S. (1991). "Measuring Motivation to Volunteer in Human Services ". *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 269-284.

Costa, C. A., Chalip, L. e Green, B. C. (2006). "Reconsidering the Role of Training in Event Volunteers' Satisfaction". *Sport Management Review*, 9, 165-182.

Côté, S. e Morgan, L. M. (2002). "A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit". *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.

Crook, J., Weir, R., Willms, D. e Egendorf, T. (2006). "Experiences and Benefits of Volunteering in a Community AIDS Organization". *Journal of the Association of Nurses in AIDS Care*, 17(4), 39-45.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e e Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5 ed.). Lisboa: Editora.

- Cunningham, I. (1999). "Human Resource Management in the Voluntary Sector: Challenges and Opportunities". *Public Money & Management*, 19(2), 19-25.
- Cuskelly, G. e Auld, C. (2000a). "Volunteer Management Program - Recruiting Volunteers". Brisbane: Australian Sports Commission.
- Cuskelly, G. e Auld, C. (2000b). "Volunteer Management Program - The Volunteer Coordinator". Brisbane: Australian Sports Commission.
- Cuskelly, G. e Auld, C. (2000c). "Volunteer Management Program - Retaining Volunteers". Brisbane: Australian Sports Commission.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. e Darcy, S. (2006). "Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: a Human Resource Management Approach". *Sport Management Review*, 9, 141-163.
- Cuthill, M. e Warburton, J. (2005). "A Conceptual Framework for Volunteer Management in Local Government". *Urban Policy and Research*, 23(1), 109-122.
- Dartington, T. (1991). "Professional Management in Voluntary Organizations: Some Cautionary Notes". In Batsleer, J., Cornforth, C. e Paton, R. (Eds.), *Issues in Voluntary and Non-Profit Management*: Addison-Wesley Publishing Company.
- Davidov, E., Schmidt, P. e Schwartz, S. H. (2008). "Bringing Values Back In". *Public Opinion Quarterly*, 0(0), 1-26.
- Davidson, M. e Wang, Y. (2011). "Sustainable Labor Practices? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 235-253.
- Dávila, M. C. (2002). "La Incidencia Diferencial de los Factores Psicosociales en Distintos Tipos de Voluntariado". Doutorado, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Dávila, M. C. (2008). "Abandono del Voluntariado". *Comunicación e Ciudadanía*, 5(1), 1-13.

Dávila, M. C. e Chacón, F. (2004). "Factores Psicosociales y Tipo de Voluntariado". *Psicothema*, 16(4), 639-645.

Davis, M. H., Hall, J. A. e Meyer, M. (2003). "The First Year: Influences on the Satisfaction, Involvement, and Persistence of New Community Volunteers". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 248-260.

Delicado, A., Almeida, A. N. d. e Ferrão, J. (2002). *Caracterização do Voluntariado em Portugal*. Lisboa.

Deslandes, M. e Rogers, L. (2008). "A volunteer Training Framework". *Australian Journal of Adult Learning*, 48(2), 355-368.

Dias, A. L. (2009). "Satisfação no Trabalho em Portugal: uma Análise Longitudinal com Recurso a Latent Growth Curve Models". Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Dick, R. V., Christw, O., Stellmacherw, J., Wagnerw, U., Ahlswedew, O., Grubbaw, C., Hauptmeierw, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. e Tissington, P. A. (2004). "Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction". *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.

Decreto-Lei n.º 40/89 de 1 de Fevereiro (1989).

Decreto-Lei n.º 389/99 de 30 de Setembro (1999).

Doherty, A. J. e Carron, A. V. (2003). "Cohesion in Volunteer Sport Executive Committees". *Journal of Sport Management*, 17, 116-141.

Dolnicar, S. e Randle, M. (2007a). "What Motivates Which Volunteers? Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia". *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18, 135-155.

Dolnicar, S. e Randle, M. (2007b). "The International Volunteering Market: Market Segments and Competitive Relations". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(4), 350-370.

Drucker, P. F. (1990). *As Organizações sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.

Duarte, P. (2009). "Da Caridade à Solidariedade. As Controvérsias Públicas na Construção do Espaço Comum - Configurações da Mobilização Política. ". Paper presented at the X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Braga.

Edwards, D. (2005). "Understanding the Organization of Volunteers at Visitor Attractions". Doctor of Philosophy, University of Western Sydney, Sydney.

Erez, M. e Earley, P. C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*. New York: Oxford University Press.

Esmond, J. e Dunlop, P. (2004). "Developing the Volunteer Motivation Inventory". Perth: Lotterywest - CLAN WA.

EU (2010). "Council Decision of 27 November 2009 on the European Year of Voluntary Activities Promoting Active Citizenship (2011)". 2010/37/EC,

Farmer, S. M. e Fedor, D. B. (1997). "Volunteer Participation and Turnover Intentions: the Role of Satisfaction, Expectations, and Organizational Support". Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Farrell, J. M., Johnston, M. E. e Twynam, G. D. (1998). "Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elit Sporting Competition". *Journal of Sport Management*, 12, 288-300.

Federman, B. (2009). *Employee Engagement*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley.

Fernandes, E. (2002). "O Associativismo no Tempo da Globalização: Voluntariado e Cidadania Democrática". *Intervenção Social*, 25/26(Novembro), 101-125.

Ferrari, J. R., Luhrs, T. e Lyman, V. (2007). "Eldercare Volunteers and Employees: Predicting Caregiver Experiences from Service Motives and Sense of Community". *The Journal of Primary Prevention*, 28(5), 467-479.

Ferreira, M. R., Proença, T. e Proença, J. F. (2008). "As Motivações no Trabalho Voluntário". *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(3), 43-53.

Ferreira, M. R., Proença, T. e Proença, J. F. (2012). "Organisational Influence on Volunteer Satisfaction and Attitudes towards HRM Practices: the case of Hospital Volunteers". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9(1), 27-42.

Figueiredo, N. (2005). "Interfaces do Trabalho Voluntário na Aposentadoria". Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Finkelstein, M. A. (2008). "Volunteer Satisfaction and Volunteer Action: a Functional Approach". *Social Behavior and Personality*, 36(1), 9-18.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. e Salamon, L. M. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspetiva Comparada*: Uniarte Gráfica.

Frisch, M. B. e Gerrard, M. (1981). "Natural Helping Systems: a Survey of Red Cross Volunteers". *American Journal of Community Psychology*, 9(5), 567-579.

Gagné, M. (2003). "The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement". *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223.

Galindo-Kuhn, R. e Guzley, R. M. (2001). "The Volunteer Satisfaction Index: Construct Definition, Measurement, Development, and Validation". *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45-68.

Gardner, T. M., Wright, P. M. e Moynihan, L. M. (2011). "The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-Enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: the Mediating Effect of Collective Affective Commitment". *Personnel Psychology*, 64(2), 315-350.

Garrido, S. (2011, 24/11). "Presidente da Federação Nacional de Voluntariado na Saúde: "Voluntariado nos Açores deve servir de exemplo para o resto do país"". Correio dos Açores, from <http://www.correiodosacores.net>

Gefen, D., Straub, D. W. e Boudreau, M.-C. (2000). "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice". *Communication of the Association for Information Systems*, 4(7), 1-78.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997). *O Inquérito* (Pires, C. L., Trans. 3 ed.). Oeiras: Celta.

- GHK (2010). "Volunteering in the European Union". Brussels: GHK.
- Gomes, D. R. (2009). "Mundos Vividos: os Caminhos do Voluntariado Hospitalar ". Mestrado, Universidade de Coimbra Coimbra.
- Gregg, P. e Wadsworth, J. (2002). "Job Tenure in Britain, 1975–2000. Is a job for life or just for Christmas?". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 64(1), 111-134.
- Grossman, J. B. e Furano, K. (1999). "Making the Most of Volunteers". *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 199-218.
- Grube, J. A. e Piliavin, J. A. (2000). "Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1108-1119.
- Hager, M. e Brudney, J. (2004). "Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers". Washigton: The Urban Institute.
- Hager, M. A. e Brudney, J. L. (2011). "Volunteers: Nature versus Nurture". *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 137-156.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. e Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5 ed.): Prentice Hall International.
- Handy, F. e Srinivasan, N. (2004). "Valuing Volunteers: An Economic Evaluation of the Net Benefits of Hospital Volunteers". *Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly*, 33(1), 28-54.
- Hartenian, L. S. (2007). "Nonprofit Agency Dependence on Direct Service and Indirect Support Volunteers". *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 319-334.
- Hausknecht, J., Rodda, J. M. e Howard, M. J. (2008). "Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying". *Center for Advanced Human Resource Studies - CAHRS Working Paper Series*, 08 – 06, 1-34.
- Henderson, K. A. (1981). "Motivations and Perceptions of Volunteerism as a Leisure Activity". *Journal of Leisure Research*, 13(3), 208-218.

Herzberg, F. (1996). "A Teoria Motivação - Higiene". In Marques, C. A. e Cunha, M. P. e. (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Dom Quixote.

Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Hibbert, S., Piacentini, M. e Dajani, H. A. (2003). "Understanding Volunteer Motivation for Participation in a Community-based Food Cooperative". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 30-42.

Hidalgo, M. C. e Moreno, P. (2009). "Organizational Socialization of Volunteers: the Effect on their Intention to Remain". *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601.

Hill, M. M. e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Hobson, C. J. e Heler, K. (2007). "The Importance of Initial Assignment Quality and Staff Treatment of New Volunteers: A Field Test of the Hobson-Heler Model of Nonprofit Agency "Volunteer-Friendliness"". *The Internatioal Journal of Volunteer Administration*, 24(6), 47-56.

Hofstede, G. (1980). " Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.

Holmberg, E. e Söderlung, K. (2005). "Work for Free". Bachelor, Jönköping University.

Holmes, K. (2003). "Volunteers in the Heritage Sector: a neglected audience?". *International Journal of Heritage Studies*, 9(4), 341-355.

Honda-Howard, M. e Homma, M. (2001). "Job Satisfaction of Japanese Career Women and its Influence on Turnover Intention". *Asian Journal of Social Psychology*, 4(1), 23-38.

Horton-Smith, D. (1981). "Altruism, Volunteers and Volunteerism". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 10(1), 21-36.

Howarth, E. (1976). "Personality Characteristics of Volunteers". *Psychological Reports*, 38, 855-858.

Howlett, S. (2009). "Setting the Scene: the Landscape of Volunteering". In Scott, R. e Howlett, S. (Eds.), *Volunteers in Hospice and Palliative Care* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press.

Huber, E. (2011). "Adult Volunteer Retention in an After-School Garden Club Setting: a Case Study". Master Thesis, Kansas State University, Manhattan - Kansas.

Hulin, C. L. e Judge, T. A. (2003). "Job Attitudes". In Borman, W. C., Ilgen, D. R. e Klimoski, R. J. (Eds.), *Handbook of Psychology* (Vol. 12). New Jersey: John Wiley.

Hustinx, L. e Lammertyn, F. (2003). "Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14(2), 167-187.

Ilies, R. e Judge, T. A. (2004). "An Experience-sampling Measure of Job Satisfaction and its Relationships with Affectivity, Mood at Work, Job Beliefs, and General Job Satisfaction". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 367-389.

INE (2005). "População Activa", *Inquérito ao Emprego*: INE.

Inglis, S. e Cleave, S. (2006). "A Scale to Assess Board Member Motivations in Nonprofit Organizations". *Nonprofit Management & Leadership*, 17(1), 83-101.

Izawa, M. C., Silva, S. A. d. e Scholtze (2006). "As Políticas e Práticas de Retenção de Talentos em uma Organização Varejista". Paper presented at the IX SEMEAD São Paulo - Brasil.

Jäger, U., Kreutzer, K. e Beyes, T. (2009). "Balancing Acts: NPO-Leadership and Volunteering". *Financial Accountability & Management*, 25(1), 79-97.

Jäger, U., Schmidt, K. e Beyes, T. (2007). "Leading Without Formal Power". Paper presented at the 6th Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector, Venice.

Jago, L. e Deery, M. (2002). "The Role of Human Resource Practices in Achieving Quality Enhancement and Cost Reduction: an Investigation of Volunteer use in Tourism Organisations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 229-236.

Jamison, I. B. (2003). "Turnover and Retention among Volunteers in Human Service Agencies". *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 114-132.

Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A., Heller, D. e Ilies, R. (2001). "Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review". In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. e Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 2). London: Sage.

Karr, L. B. e Meijs, L. C. P. M. (2006). "Sustaining the Motivations to Volunteer in Organizations". In Fetchenhauer, D., Flache, A., Buunk, B. e Lindenberg, S. (Eds.), *Solidarity and Prosocial Behavior* (pp. 157-172). Groningen - Netherlands: Springer.

Kemp, S. (2002). "The Hidden Workforce: Volunteers' Learning in the Olympics". *Journal of European Industrial Training*, 26, 109-116.

Khoo, S. e Engelhorn, R. (2011). "Volunteer Motivations at a National Special Olympics Event". *Physical Activity Quarterly*, 28(1), 27-39.

Kim, M., Chelladurai, P. e Trail, G. T. (2007). "A Model of Volunteer Retention in Youth Sport". *Journal of Sport Management*, 21, 151-171.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3 ed.). New York: The Guilford Press.

Koning, A. J. e Franses, P. H. (2003). "Confidence Intervals for Comparing Cronbach's Coefficient Alpha Values". Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Kotler, P. (1975). *Marketing for Non-profit Organizations*. NJ: Prentice Hall.

Kulik, L. (2007). "Predicting Responses to Volunteering among Adolescents in Israel: The Contribution of Personal and Situational Variables". *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18, 35-54.

Kumar, A., Abbas, Q., Ghumro, I. A. e Zeeshan, A. (2011). "Job Characteristics as Predictors of Job Satisfaction and Motivation". *Asian Journal of Business and Management Sciences* 1(4), 206-216.

Latham, G. P. e Pinder, C. C. (2005). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century". *Annual Reviews Psychology*, 56, 485-516.

Leandro, M. E. e Cardoso, D. F. (2005). *Sociologia do Voluntariado*. Braga: Instituto Ciências Sociais - Universidade do Minho.

Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro (1998).

Li, I.-c., Lin, M.-C. e Chen, C.-M. (2007). "Relationship Between Personality Traits, Job Satisfaction, and Job Involvement Among Taiwanese Community Health Volunteers". *Public Health Nursing*, 24(3), 274-282.

Lie, M., Baines, S. e Wheelock, J. (2009). "Citizenship, Volunteering and Active Ageing". *Social Policy and Administration*, 43(7), 702-718.

Little, H. (1999). *Volunteers: How to Get Them, How to Keep Them*. Illinois: Panacea Press.

Locke, E. A. (1976). "Nature and Causes of Job Satisfaction". In Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A. e Latham, G. P. (1990). "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel". *Psychology Science*, 1(4), 240-246.

Lockwood, N. R. (2006). "Talent Management: Driver for Organizational Success". *SHRM Research Quarterly*, 1-11

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. e Fitzgerald, M. P. (1985). "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.

Lopes, M. A. (1993). "Os Pobres e a Assistência Pública". In Mattoso, J. (Ed.), *História de Portugal* (1 ed., Vol. 5 - O Liberalismo): Círculo de Leitores.

- Lulewicz, S. J. (1995). "Training and Development of Volunteers". In Connors, T. D. (Ed.), *The Volunteer Management Handbook*: John Wiley & Sons.
- Macdonald, W., Kontopantelis, E., Bower, P., Kennedy, A., Rogers, A. e Reeves, D. (2009). "What Makes a Successful Volunteer Expert Patients Programme Tutor? Factors predicting satisfaction, productivity and intention to continue tutoring of a new public health workforce in the United Kingdom". *Patient Education and Counseling*, 75, 128-134.
- Manninen, R. P. (1991). "The Benefits and Bases of a Hospital Volunteer Program ". *Hospital Topics*, 69(4), 20.
- Marcuello, C. S., Marcuello, C. S. e García, I. M. (2009). "Una Aproximación al Voluntariado en Europa". *Panorama Social*, 9(Primer Semestre), 98-113.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marta, E., Guglielmetti, C. e Pozzi, M. (2006). "Volunteerism During Young Adulthood: An Italian Investigation into Motivational Patterns". *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 221-232.
- Martins, R. (2010). "Comunicação de Gestão da Mudança: como (Re)Criar uma Organização de Confiança no Terceiro Sector". In Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses, J. W. (Eds.), *Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições.
- Martins, T. (2012). "Voluntários/as Reformados/as: Práticas de Voluntariado na Reforma". Mestrado, Instituto Superior de Serviço Social do Porto, Porto.
- Maslow, A. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality* (Third ed.). New York: Addison-Wesley.
- Mauss, M. (1950). *Ensaio sobre a Dádiva* (Marques, A. F., Trans.). Lisboa: Edições 70.

- McCurley, S. (2005). "Keeping the Community Involved". In Herman, R. D. e Associates (Eds.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meier, S. e Stutzer, A. (2004). "Is Volunteering Rewarding in Itself?". *IZA Discussion Paper* 1045(0), 1-32.
- Melo, D. e Carmo, R. M. (2008). "Social Capital, the Third Sector, and Local Development: which link is missing? ". Paper presented at the 8th International conference of International Society for Third-Sector Research (ISTR), Barcelona - Spain.
- Mesch, D. J., Tschirhart, M., Perry, J. L. e Lee, G. (1998). "Altruists or Egoists? Retention in Stipended Service". *Nonprofit Management & Leadership*, 9(1), 3-21.
- Meyer, J. e Gagné, M. (2008). "Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective". *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62.
- Meyer, M. e Ohana, M. (2009). "Intention to Quit in Social Enterprises: The Role of Justice, LMX, Job Satisfaction and Organizational Commitment". Paper presented at the 24th Workshop on Strategic Human Resource Management, Brussels - Belgium.
- Michel, S. (1993). *Gestão das Motivações* (Magalhães, A. M. e Sousa, M. G., Trans.). Porto: Rés Editora.
- Millette, V. e Gagné, M. (2008). "Designing Volunteers' Tasks to Maximize Motivation, Satisfaction and Performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement". *Motivation and Emotion*, 32, 11-22.
- Monroe, K. R. (1996). *The Heart of Altruism*: Princeton University Press.
- Mourão, P. R. (2008). "What Has the Economics of Giving Given to Economics? The Contemporary Situation". *Journal of Economic and Social Research*, 10(1), 1-33.
- Musick, M. A. e Wilson, J. (2008). *Volunteers - A Social Profile*. Bloomington: Indiana University Press.

- Nassar-McMillan, S. C. e Lambert, R. (2003). "The Relationship Between Volunteers' Work Behaviors and Background and Preparation Variables". *Journal of Adult Development*, 10(2), 89-97.
- Nunally, J. e Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory* (3 ed.). New York: McGraw Hill.
- Nunes, F., Reto, L. e Carneiro, M. (2001). *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa.
- O'Dwyer, C. e Timonen, V. (2009). "Doomed to Extinction? The Nature and Future of Volunteering for Meals-on-Wheels Services". *Voluntas*, 20, 35-49.
- Ohana, M. e Meyer, M. (2010). "Should I Stay or Should I Go Now? Investigating the Intention to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises". *European Management Journal*, 28(6), 441-454.
- Okun, M. A. e Eisenberg, N. (1992). "Motives and Intent to Continue Organizational Volunteering Among Residents of a Retirement Community Area". *Journal of Community Psychology*, 20(3), 183-187.
- Oldham, G. R. e Hackman, J. R. (2010). "Not What it Was and Not What it Will Be: The Future of Job Design Research". *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- Omoto, A. M. e Snyder, M. (1993). "Aids Volunteers and their Motivations: Theoretical issues and practical concerns". *Nonprofit Management and Leadership*, 4(2), 157-176.
- Omoto, A. M. e Snyder, M. (1995). "Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers". *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671-686.
- Ongori, H. (2007). "A Review of the Literature on Employee Turnover". *African Journal of Business Management*, 1(3), 49-54.
- Osborne, S. P. (1996). "What Kind of Training does the Voluntary Sector Need". In Billis, D. e Harris, M. (Eds.), *Voluntary Agencies*: Macmillan.

- Papadakis, K., Griffin, T. e Frater, J. (2004). "Understanding Volunteers' Motivations". Paper presented at the Northeastern Recreation Research Symposium.
- Parboteeah, K. P., Cullenb, J. B. e Lim, L. (2004). "Formal Volunteering: a Cross-National Test". *Journal of World Business*, 39(4), 431-441.
- Parente, C. (2010). "Gestão de Pessoas nas OSFL". In Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses, J. W. (Eds.), *Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições.
- Paton, R. e Cornforth, C. (1991). "What's Different about Managing in Voluntary and Non-profit Organizations?". In Batsleer, J., Cornforth, C. e Paton, R. (Eds.), *Issues in Voluntary and Non-profit Management*: Addison-Wesley.
- Paúl, C., Martin, I. e Roseira, L. (1999). *Comunidade e Saúde*. Porto: Edições Afrontamento.
- Peach, E. B. e Murrell, K. L. (1995). "Reward and Recognition Systems for Volunteers". In Connors, T. D. (Ed.), *The Volunteer Management Handbook*: John Wiley & Sons.
- Pedro, J. R. (2010). "Voluntariado no Domínio da Gerontologia: Estudo de Caso da Liga dos Amigos do Hospital de Santo António ". Mestrado, Instituto Superior de Serviço Social Porto.
- Penner, L. A. (2002). "Dispositional and Organizacional Influences on Sustained Volunteerism: An interactionist perspective". *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.
- Philips, S., Little, B. R. e Goodine, L. (2002). "Recruiting, Retaining and Rewarding Volunteers: What Volunteers Have to Say"
- Phillips, M. (1982). "Motivation and Expectation in Successful Volunteerism". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 11, 118-125.
- Pittman, T. e Heller, J. F. (1987). "Social Motivation". *Annual Reviews Psychology*, 38, 461-489.

Pope, J. A., Isely, E. S. e Asamoah-Tutu, F. (2009). "Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184-201.

Porter, L. W. e Steers, R. M. (1973). "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism". *Psychology Bulletin*, 80(2), 151-176.

Powell, W. W. e DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: University of Chicago Press.

Prouteau, L. e Wolff, F.-C. (2008). "On the Relational Motive for Volunteer Work". *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 314-335.

Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations* (3 ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.

Qureshi, H., Davies, B. e Challis, D. (1979). "Motivations and Rewards of Volunteers and Informal Care Givers". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 8(1-2), 47-55.

Raggio, R. D. e Folse, J. G. (2011). "Expressions of Gratitude in Disaster Management: An Economic, Social Marketing, and Public Policy Perspective on Post-Katrina Campaigns". *Journal of Public Policy & Marketing*, 30(2), 168-174.

Raman, P. e Pashupati, K. (2002). "Turning Good Citizens into Even Better Ones: The Impact of Program Characteristics and Motivations on Service Learning Outcomes". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10(2), 187-206.

Ramlall, S. (2004). "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations". *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.

Randle, M. e Dolnicar, S. (2009). "Not Just Any Volunteers: Segmenting the Market to Attract the High Contributors". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(3), 271-282.

Raykov, T. e Marcoulides, G. A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling* (2 ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Reis, E., Melo, P., Andrade, R. e Calapez, T. (2001). *Estatística Aplicada* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Rey, M. G., Álvarez, L. G. e Bello, L. A. (2011). "Evaluation of Nonprofit Organizations. Application of General Marketing Concepts". Paper presented at the 10th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, Porto.

Rhoden, S., Ineson, E. M. e Ralston, R. (2009). "Volunteer motivation in heritage railways: a study of the West Somerset Railway volunteers ". *Journal of Heritage Tourism*, 4(1), 19-36.

Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S. e Zimmeck, M. (2010). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Rodrigues, C. S. (2008a). "A Inovação em Rede e o Desempenho Empresarial: Ensaio de um Modelo de Equações Estruturais para a Indústria Portuguesa". Doutoramento, Universidade do Minho, Braga.

Rodrigues, P. C. L. (2008b). "Capital de Marca baseado no Consumo: Mensuração e Modelos de Equações Estruturais para Marcas de Vestuário". Doutoramento, Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto.

Rodrigues, P. C. T. (2010). "Determinantes da Estratégia e do Canal de Distribuição Internacional e seu Impacto sobre a Performance de Exportação: Caso das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras do Estado do Ceará". Doutoramento, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Coimbra.

Rojão, G. e Araújo, P. (2010). "Gestão do Voluntariado nas OSFL". In Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses, J. W. (Eds.), *Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições.

Ryan, R. M. e Deci, E. L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Ryan, R. M., Kaplan, R. e Grese, R. (2001). "Predicting Volunteer Commitment in Environmental Stewardship Programmes". *Journal of Environmental Planning and Management*, 44(5), 629-648.

Sachau, D. A. (2007). "Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement". *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.

Salamon, L. M. e Anheier, H. K. (Eds.). (1997). *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M. e Tive, H. S. (2012). "Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context": Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salvador, B. e Terry, W. (2010). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Productivity and Turnover in the Maquiladora Industry: A Conceptual Framework". *Advances in Management*, 3(4), 58-65.

Santos, P., Silva, M. e Guedes, A. (2011). "O Voluntariado como Elemento de Aprendizagem e Empregabilidade". Paper presented at the Jornadas Internacionais "Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado", Viseu.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3 ed.): Prentice Hall

Schervish, P. G. (1993). "The Dependent variable of the Independent Sector: the definition and measurement of giving and volunteering". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 4(2), 223-232.

Schlegelmilch, B. B. e Tynan, C. (1989). "Who Volunteers?: An Investigation Into the Characteristics of Charity Volunteers". *Journal of Marketing Management*, 5(2), 133-151.

Schlosser, F. K. e Zinni, D. M. (2011). "Transitioning Ageing Workers from Paid to Unpaid Work in Non-profits". *Human Resource Management Resource*, 21(2), 156-170.

Schumacker, R. E. e Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2 ed.): Lawrence Erlbaum Associates.

Scott, R. (2009). "Volunteers in a Children's Hospice". In Scott, R. e Howlett, S. (Eds.), *Volunteers in Hospice and Palliative Care* (2 ed.). Oxford: Oxford University Press.

Selli, L. e Garrafa, V. (2006). "Solidariedade Crítica e Voluntariado Orgânico: outra possibilidade de intervenção societária". *História, Ciências, Saúde*, 13(2), 239-251.

Sherer, M. (2004). "National Service in Israel: Motivations, Volunteer Characteristics, and Levels of Content". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1), 94-108.

Shields, P. O. (2009). "Young Adult Volunteers: Recruitment Appeals and Other Marketing Considerations". *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 139-159.

Shin, S. e Kleiner, B. H. (2003). "How to Manage Unpaid Volunteers in Organisations". *Management Research News*, 26(2/3/4), 63-71.

Shye, S. (2011). "The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory". *Social Indicators Research*, 98(2), 183-200.

Silva, A. S. (2011). "As Dinâmicas Motivacionais numa ONG : estudo de caso". Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Silverberg, K. E., Marshall, E. K. e Ellis, G. D. (2001). "Measuring Job Satisfaction of Volunteers in Public Parks and Recreation". *Journal of Park and Recreation Administration*, 19(1), 79-92.

Sinclair, C., Dowson, M. e Thistleton-Martin, J. (2006). "Motivations and Profiles of Cooperating Teachers: Who Volunteers and Why?". *Teaching and Teacher Education*, 22(3), 263-279.

Skoglund (2006). "Do Not Forget about your Volunteers: a Qualitative Analysis of Factors influencing Volunteer Turnover". *Health & Social Work*, 31(3), 217-220.

Smith, D. B. e Schneider, B. (2004). "Where We've Been and Where We're Going: Some Conclusions Regarding Personality and Organizations ". In Schneider, B. e Smith, B. (Eds.), *Personality and Organizations*: Lawrence Erlbaum Associates

Smith, J. D. e Gay, P. (2005). *Active Ageing in Active Communities*. Bristol: Joseph Rowntree Foundation by The Policy Press.

Snyder, M. (2009). "In the Footsteps of Kurt Lewin: Practical Theorizing, Action Research, and the Psychology of Social Action". *Journal of Social Issues*, 65(1), 225-245.

Soupourmas, F. e Ironmonger, D. (2001). "Giving Time: the Economic and Social Value of Volunteering in Victoria". Victoria: Department of Human Services.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.

Stamer, D., Lerdall, K. e Guo, C. (2008). "Managing Heritage Volunteers: an Exploratory Study of Volunteer Programmes in Art Museums Worldwide". *Journal of Heritage Tourism*, 3(3), 203-214.

Steers, R. M. e Sanchez-Runde, J. (2002). "Culture, Motivation and Work Behavior". In Gannon e Newman (Eds.), *The Blackwell Handbook of Principles of Cross- Cultural Management*. UK: MPG Books.

Stride, C., Wall, T. D. e Catley, N. (2007). *Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job-Related Well-Being* (2 ed.): John Wiley & Sons.

Stukas, A. A., Worth, K. A., Clary, E. G. e Snyder, M. (2009). "The Matching of Motivations to Affordances in the Volunteer Environment". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 5-28.

Tapp, J. T. e Spanier, D. (1973). "Personal Characteristics of Volunteer Phone Counselors". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 41(2), 245-250.

- Tett, R. P. e Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings". *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tewksbury, R. e Dabney, D. (2004). "Prison Volunteers". *Journal of Offender Rehabilitation*, 40(1/2), 173-183.
- Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S. (2002). *Human Resource Management* (5 ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Trogdon, S. E. (2005). "A Study of Parks and Recreation Citizen Board Members in North Carolina and their Motivation for Participation". Master of Science, North Carolina State University.
- UN (2001). " Measuring Volunteering: A Practical Toolkit, A joint project of Independent Sector and United Nations Volunteers". Germany: United Nation.
- Vecina, M. L. J., Chacón, F. F. e Sueiro, M. A. (2009). "Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones". *Psicothema*, 21(1), 112-117.
- Vecina, M. L. J., Chacón, F. F. e Sueiro, M. J. A. (2010). "Differences and Similarities among Volunteers who Drop out During the first Year and Volunteers who Continue after eight Years". *The Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 343-352.
- Velentgas, P., Bynum, C. e Zierler, S. (1990). "The Buddy Volunteer Commitment in AIDS Care". *American Journal of Public Health*, 80(11), 1378-1380.
- Vitner, G., Shalom, V. e Yodfat, A. (2005). "Productivity of Voluntary Organizations: the Case of Counseling Services for the Eldery (CSE) of the National Insurance Institute (NII) in Israel". *International Journal of Public Sector*, 18(5), 447-462.
- Walter, S. e Tontini (2009). "Lealdade e Retenção de Alunos no Ensino Superior: Percepções Teóricas sobre Construtos e Formas de Mensuração". Paper presented at the XII SEMEAD, Brasil.

Wang, X., Wang, H., Wang, H., Zhang, L. e Cao, X. (2011). "Constructing a Decision Support System for Management of Employee Turnover Risk". *Information Technology and Management*, 12(2), 187-196.

Waters, R. D. e Bortree, D. S. (2010). "Building a Better Workplace for Teen Volunteers Through Inclusive Behaviors". *Nonprofit Management & Leadership*, 20(3), 337-355.

Watson, M. R. e Abzug, R. (2005). "Finding the Ones You Want, Keeping the Ones You Find". In Herman, R. D. e Associates (Eds.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Widjaja, E. (2010). "Motivation Behind Volunteerism". CMC Senior Theses Retrieved April, 2012, from http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/4

Willis, E. (1991). "Managing Volunteers". In Batsleer, J., Cornforth, C. e Paton, R. (Eds.), *Issues in Voluntary and Non-Profit Management*: Addison-Wesley Publishing Company.

Wilson, A. (2003). *Marketing Research*. Essex: Prentice Hall.

Wilson, A. e Pimm, G. (1996). "The Tyranny of the Volunteer: the care and feeding of voluntary workforce". MCB University Press, 34, 24-40.

Wilson, J. (2000). "Volunteering". *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240.

Winniford, J. C., Carpenter, D. S. e Grider, C. (1997). "Motivations of College Student Volunteers: A Review". *Naspa Journal*, 34(2), 134-146.

Witteck, V. (2004). "Assessing Experiences and Motivational Behaviors of Volunteers and Members at the Exploris Museum". Master, North Carolina State University.

Woods, T. B. (2006). "The Rhetoric of Volunteerism: Strategies to Recruit and retain Volunteers in Nonprofit Organizations". Master of Arts, Georgia State University.

Wu, J., Lo, T. W. e Liu, E. S. C. (2009). "Psychometric Properties of the Volunteer Functions Inventory with Chinese Students". *Journal of Community Psychology*, 37(6), 769-780.

- Wymer, W. (1999). "Hospital volunteers as customers: Understanding their motives, how they differ from other volunteers, and correlates of volunteer intensity". *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 6(2/3), 51-76.
- Wymer, W. (2011). "The Implications of Sex Differences on Volunteer Preferences". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Wymer, W. e Starnes, B. J. (2001). "Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Nonprofit Organizations". In Self, D. R., Wymer, W. W. e Henley, T. K. (Eds.), *Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: targets and tools*. USA: Haworth Press.
- Yanagisawa, H. e Sakakibara, H. (2008). "Factors Affecting Satisfaction Levels of Japanese Volunteers in Meal Delivery Services for the Elderly". *Public Health Nursing*, 25(5), 471-479.
- Yavas, U. e Riecken, G. (1997). "Conducting a situation analysis for volunteer organizations: an improved model". *Marketing Intelligence & Planning*, 15(6), 265-272.
- Yeung, A. B. (2004). "The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis". *Voluntas - International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(1), 21-46.
- Yiu, C., Au, W. T. e Tang, C. S.-k. (2001). "Burnout and Duration of Service among Chinese Voluntary Workers". *Asian Journal of Social Psychology*, 4(2), 103-111.
- Yoshioka, C. F., Brown, W. A. e Ashcraft, R. F. (2007). "A Functional Approach to Senior Volunteer and Non-volunteer Motivations". *The International Journal of Volunteer Administration*, XXIV(5), 31-43.
- Zordan, R. D., Juraskova, I., Butow, P. N., Jolan, A., Kirsten, L., Chapman, J., Sedgwick, C., Charles, M. e Sundquist, K. (2010). "Exploring the impact of training on the experience of Australian support group leaders: current practices and implications for research". *Health Expectations*, 13(4), 427-440.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Anexo 2 – Carta de Apresentação

Anexo 3 – Índices de Modificação

Anexo 4 – Médias das Variáveis Demográficas para as Motivações, Satisfação, Fatores de Gestão e Intenção de Permanência

Anexo 5 – Médias das Estratégias de Recrutamento e Seleção

ANEXO 1 - Questionário

QUESTIONÁRIO – VOLUNTÁRIOS

Este questionário enquadra-se no trabalho de doutoramento de Marisa Roriz Ferreira (Doutoramento em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia – Universidade do Porto, mjf@estgf.ipp.pt). Por favor, responda às seguintes perguntas de forma precisa e sincera. O questionário é anónimo e confidencial. O tempo de preenchimento é de, aproximadamente, 15 minutos.

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

I - MOTIVAÇÕES

1- MOTIVAÇÕES

Nada
Importante

Extremamente
Importante

A. Indique o grau de importância dos motivos abaixo listados na decisão de <u>ingressar</u> na organização	1	2	3	4	5	6	7
1. O voluntariado pode ajudar-me a arranjar emprego	1	2	3	4	5	6	7
2. Os meus amigos também são voluntários	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu	1	2	3	4	5	6	7
4. As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie	1	2	3	4	5	6	7
5. O voluntariado faz-me sentir importante	1	2	3	4	5	6	7
6. As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade	1	2	3	4	5	6	7
7. Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou genuinamente preocupado(a) com o grupo para o qual trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9. Com o voluntariado sinto-me menos só	1	2	3	4	5	6	7
10.Posso fazer novos contactos que podem ajudar o meu negócio ou a minha carreira	1	2	3	4	5	6	7

I – MOTIVAÇÕES (continuação)	Nada				Extremamente			
	Importante				Importante			
11. Fazer voluntariado faz-me sentir melhor por ser mais afortunado(a) que outros	1	2	3	4	5	6	7	
12. Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico	1	2	3	4	5	6	7	
13. O voluntariado aumenta a minha autoestima	1	2	3	4	5	6	7	
14. O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas	1	2	3	4	5	6	7	
15. O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira	1	2	3	4	5	6	7	
16. Sinto compaixão pelos mais necessitados	1	2	3	4	5	6	7	
17. O voluntariado permite-me conhecer outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7	
18. O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta	1	2	3	4	5	6	7	
19. Sinto que é importante ajudar os outros	1	2	3	4	5	6	7	
20. O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais	1	2	3	4	5	6	7	
21. O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão	1	2	3	4	5	6	7	
22. Posso fazer algo por uma causa que é importante para mim	1	2	3	4	5	6	7	
23. O voluntariado permite-me ter mais amigos	1	2	3	4	5	6	7	
24. O voluntariado é uma boa forma de fugir aos meus próprios problemas	1	2	3	4	5	6	7	
25. Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas	1	2	3	4	5	6	7	
26. O voluntariado faz-me sentir necessário(a)/útil	1	2	3	4	5	6	7	
27. O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo	1	2	3	4	5	6	7	
28. A experiência de voluntariado vai melhorar o meu currículo	1	2	3	4	5	6	7	
29. O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos	1	2	3	4	5	6	7	
30. Posso conhecer melhor as minhas forças	1	2	3	4	5	6	7	

II - SATISFAÇÃO

Discordo
Completamente

Concordo
Completamente

A1.Sinto-me satisfeito enquanto voluntário nesta organização porque:	1	2	3	4	5	6	7
1. Vou de encontro aos meus objetivos humanitários	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou a fazer algo por uma causa em que acredito	1	2	3	4	5	6	7
3. O voluntariado permitiu-me pensar na minha vida de uma outra forma	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha atividade voluntária permite-me aprender coisas novas e interessantes	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto-me realizado a nível pessoal e profissional	1	2	3	4	5	6	7
6. A minha atividade voluntária faz-me sentir importante e eleva a minha autoestima	1	2	3	4	5	6	7
7. Gosto dos outros voluntários com quem trabalho	1	2	3	4	5	6	7
8. As tarefas que realizo permitem-me ter relações sociais com várias pessoas	1	2	3	4	5	6	7
9. Consigo esquecer os meus próprios problemas	1	2	3	4	5	6	7
10. Consegui resolver alguns dos meus problemas	1	2	3	4	5	6	7
11. Consegui fazer contactos que me podem ajudar no meu negócio ou carreira	1	2	3	4	5	6	7
12. Desenvolvi competências que me podem ajudar no meu emprego	1	2	3	4	5	6	7
A2. Estou satisfeito com:							
13. O reconhecimento pelo meu trabalho enquanto voluntário	1	2	3	4	5	6	7
14. As recompensas que recebo nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
15. O feedback dos beneficiários (exº doentes)	1	2	3	4	5	6	7
16. O feedback dos coordenadores	1	2	3	4	5	6	7
17. Com o processo de recrutamento	1	2	3	4	5	6	7
18. Com o interesse da organização em ajustar as minhas preferências às funções disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
19. Com a formação oferecida para melhorar o meu trabalho como voluntário(a)	1	2	3	4	5	6	7
20. Com as competências que adquiero	1	2	3	4	5	6	7
21. Com a informação que recebo sobre o meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
22. A minha experiência como voluntário(a)	1	2	3	4	5	6	7
23. A forma de gerir o voluntariado	1	2	3	4	5	6	7
24. As condições nas quais desempenho as minhas atividades	1	2	3	4	5	6	7

III - RECRUTAMENTO

A. É feita algum tipo de recrutamento e seleção de voluntários?	1	2	3	4	5	6	7
B. Qual é o procedimento de recrutamento e seleção?							
C. No recrutamento e seleção de voluntários a organização:	Nunca					Sempre	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Verifica as competências necessárias	1	2	3	4	5	6	7
2. Verifica a formação necessária para determinada função	1	2	3	4	5	6	7
3. Verifica a motivação dos voluntários face aos objetivos do recrutamento	1	2	3	4	5	6	7
4. Faz o ajustamento das competências do(a) voluntário(a) a funções específicas	1	2	3	4	5	6	7
5. Verifica a existência de funções que vão de encontro às necessidades dos voluntários	1	2	3	4	5	6	7
6. Recruta voluntários provenientes de vários contextos (exº pessoas com deficiências)	1	2	3	4	5	6	7
D. Quais são as estratégias de recrutamento e seleção usadas pela organização?							
7. Utilizar os voluntários já existentes para captar mais gente (boca-a-boca)						Sim	Não
8. Captação via telefone						Sim	Não
9. Anúncios e notícias na imprensa, rádio ou TV						Sim	Não
10. Folhetos e cartazes						Sim	Não
11. Participação em congressos dirigidos a voluntários						Sim	Não
12. Captação indireta através de conversas, conferências ou cursos						Sim	Não
13. Captação através de organizações comunitárias						Sim	Não
14. Participação ou colaboração da organização em atos públicos						Sim	Não
15. Através de empresas especializadas						Sim	Não
16. Avaliação das características psicológicas ou de personalidade através de:							
16.1 Entrevistas de seleção						Sim	Não
16.2 Análise curricular						Sim	Não
16.3 Referências						Sim	Não
17. Outros							
18. Não sabe/ Não responde							
19. Na sua opinião as estratégias de recrutamento e seleção são as mais adequadas	1	2	3	4	5	6	7

IV - FORMAÇÃO

A. A organização onde é voluntário providencia-lhe formação?						Sim	Não
	Nunca					Sempre	
B. Na minha organização existe:	1	2	3	4	5	6	7
1. Orientação de voluntários, principalmente quando começam uma nova tarefa	1	2	3	4	5	6	7
2. Apoio aos voluntários no acesso a formação fora da organização	1	2	3	4	5	6	7
3. Pagamento de custos de participação dos voluntários em cursos de formação	1	2	3	4	5	6	7
4. Avaliação formal do desempenho dos voluntários	1	2	3	4	5	6	7
5. Avaliação formal das ações de formação	1	2	3	4	5	6	7
6. Formação que corresponde às necessidades dos voluntários	1	2	3	4	5	6	7
7. Diagnóstico das necessidades de formação	1	2	3	4	5	6	7
8. Política de formação contínua	1	2	3	4	5	6	7
9. Formação quando um trabalho específico e requerimentos de uma tarefa são identificados	1	2	3	4	5	6	7
10. Formação quando as competências precisaram de ser desenvolvidas	1	2	3	4	5	6	7
11. Formação quando os valores da organização precisaram ser transferidos	1	2	3	4	5	6	7
C. Avalie o seu programa de formação mais recente:							
12. Desinteressante/Interessante	1	2	3	4	5	6	7
13. Pouco claro/Muito claro	1	2	3	4	5	6	7
14. Inconveniente/Conveniente	1	2	3	4	5	6	7
15. Pouco importante/Muito importante	1	2	3	4	5	6	7
16. Inútil/Útil	1	2	3	4	5	6	7
17. Irrelevante/Relevante	1	2	3	4	5	6	7
18. Quais foram as áreas e formação mais importantes que recebeu desde que é voluntário(a)?							
19. Qual é o número médio de horas de formação que um voluntário recebe por ano?							
20. Na sua opinião as estratégias de formação são as mais adequadas?	1	2	3	4	5	6	7

V - ESTRATÉGIAS DE RECOMPENSA E RECONHECIMENTO

A. Quais são as estratégias de recompensa e reconhecimento utilizadas na sua organização:							Sim	Não
1. Desconto para o cinema e outras atividades							Sim	Não
2. Festas especiais							Sim	Não
3. Viagens para voluntários							Sim	Não
4. Cartas de agradecimento							Sim	Não
5. Agradecimento informal							Sim	Não
6. Certificado a valorizar a colaboração do voluntário							Sim	Não
7. Jornais especiais para voluntários							Sim	Não
8. Participação em publicações internas							Sim	Não
9. Menção do seu nome em publicações internas							Sim	Não
10. Participação em conferências							Sim	Não
11. Jantares anuais							Sim	Não
12. Oferta de prémios							Sim	Não
13. Ser o voluntário do ano ou do mês							Sim	Não
14. Outros?								
15. Que outros incentivos gostaria de receber?								
16. Na sua opinião as estratégias de recompensa e reconhecimento são as mais adequadas?							1	2
							3	4
							5	6
							7	

VI - RETENÇÃO

	Discordo Completamente				Concordo Completamente		
A. Classifique cada uma das questões:							
	1	2	3	4	5	6	7
1. Logo que possível encontrarei outro lugar para fazer voluntariado e abandonarei esta organização	1	2	3	4	5	6	7
2. Pensa abandonar esta organização? Porquê?							
3. Estou a pensar continuar como voluntário(a) nesta organização:							
3.1 Daqui a 6 meses	1	2	3	4	5	6	7
3.2 Daqui a 1 ano	1	2	3	4	5	6	7
3.3 Daqui a 2 anos	1	2	3	4	5	6	7

VII - GERAL

Há quanto tempo faz voluntariado? Em que Organização?	Sexo	
Quantas horas, por semana, dedica à organização?	Masculino	
	Feminino	
É voluntário(a) a tempo inteiro ou tempo parcial?	Estado civil	
Os seus pais são ou já foram voluntários?	Solteiro(a)	
	Casado(a)/União de facto	
Os seus irmãos são ou já foram voluntários?	Divorciado(a)	
	Viúvo(a)	
Idade	Rendimento mensal	
Ocupação profissional	até 1000€	
]1000€ - 2000€]	
]2000€ - 3000€]	
	mais de 3000€	
Situação laboral		
Empregado(a) (tempo inteiro)		Escolaridade
Empregado(a) (tempo parcial)		< 9º ano
Desempregado(a)		9º a 11º ano
Estudante		12º ano
Reformado(a)		Licenciatura
Outro		Pós-graduação

ANEXO 2 – Carta de Apresentação

Guimarães, 20 de Abril de 2010

Ex^{os} Srs,

No âmbito do Doutoramento em Ciências Empresariais da Faculdade de Economia da Universidade do Porto realizo, neste momento, uma pesquisa sobre a gestão do voluntariado na área da saúde, no sentido de conhecer as motivações dos voluntários para esta atividade, bem como qual o seu entendimento relativamente a aspetos relacionados com a gestão da organização à qual pertencem.

Os principais objetivos do trabalho traduzem-se nas seguintes relações: Que tipos de motivações influenciam mais a satisfação; Que tipos de motivações influenciam mais a retenção; A satisfação está positivamente relacionada com a retenção; Os fatores de gestão (recrutamento, formação e reconhecimento) estão relacionados com a satisfação; e, finalmente, Os fatores de gestão (recrutamento, formação e reconhecimento) estão relacionados com a retenção. É nossa intenção obter uma tipologia ou classificação das motivações de forma a melhor compreendermos as suas influências. Posteriormente iremos centrar a nossa atenção na satisfação e na intenção de permanência.

Assim sendo e considerando que a Liga dos Amigos do Hospital XXXXXXXXXXXXXXXX é uma das organizações de referência nesta área, venho por este meio solicitar a sua participação na minha pesquisa. Aquilo que pretendo é que voluntários que desempenhem as suas funções na área da saúde preencham um questionário por mim elaborado. Em anexo envio os questionários que depois de preenchidos pelos voluntários devem ser reencaminhados para mim.

Qualquer dúvida ou questão adicional por favor contactem-me.

A VOSSA PARTICIPAÇÃO É FUNDAMENTAL!

Desde já grata pela atenção dispensada, apresento os meus melhores cumprimentos,

Marisa Roriz Ferreira

Nota: Qualquer informação adicional necessária façam o favor de me contactar utilizando um dos seguintes meios: Telemóvel 917849633 ou Email: mjf@estgf.ipp.pt. O endereço para envio de questionários: Urb. Souto nº97, S. Lourenço de Selho, 4800-133 Guimarães (já incluído no envelope de portes pagos).

ANEXO 3 – Índices de Modificação

Covariances			M.I.	Par Change
M	<-->	FG	14,454	0,208
e3	<-->	e6	73,966	0,863
e2	<-->	e6	24,054	0,454
e2	<-->	e3	32,069	0,557
e1	<-->	e6	11,835	-0,207

Regression Weights			M.I.	Par Change
R	<---	M	13,986	0,317
R	<---	M1	14,73	0,262
S2	<---	M3	70,708	0,527
S2	<---	M2	13,855	0,21
M3	<---	S2	72,814	0,613
M3	<---	M2	16,662	0,245
M2	<---	S2	23,496	0,321
M2	<---	M3	30,209	0,338
M1	<---	FG	12,096	0,209
M1	<---	R	13,634	0,142

ANEXO 4 – Médias das Variáveis Demográficas para as Motivações, Satisfação, Fatores de Gestão e Intenção de Permanência

Variáveis		Motivações				Satisfação			Fatores de Gestão			Intenção de Permanência	
		M1	M2	M3	M4	S1	S2	S3	R	F	RR	P	A
Média		5,52	3,66	1,94	5,20	5,75	1,95	4,96	4,96	4,66	1,42	6,01	1,39
Género	Masculino	5,26	3,54	1,89	5,15	5,70	2,10	4,74	4,82	4,59	1,41	6,17	1,72
	Feminino	5,54	3,67	2,01	5,25	5,77	1,95	5,04	4,99	4,63	1,45	6,09	1,33
Idade	18-34	5,95	3,50	3,25	5,31	5,98	2,81	5,58	5,22	4,67	1,59	5,64	1,05
	35-51	5,39	3,34	2,24	4,98	5,61	2,79	4,89	4,95	4,51	1,37	5,96	1,36
	52-68	5,51	3,61	1,87	5,28	5,78	1,66	4,88	4,89	4,47	1,44	6,29	1,39
	69-85	5,37	3,92	1,76	5,26	5,78	1,77	5,08	5,05	4,93	1,64	5,96	1,46
Situação Laboral	Empregado(a) (tempo inteiro)	5,35	3,10	2,16	5,40	5,74	2,40	4,91	4,85	4,57	1,51	5,86	1,32
	Empregado(a) (tempo parcial)	5,26	3,64	1,58	4,19	5,78	2,29	5,14	4,72	5,42	1,81	6,38	1,13
	Desempregado(a)	5,81	3,86	2,13	4,51	5,92	2,32	5,30	4,92	4,61	1,55	5,86	1,14
	Estudante	6,04	3,60	3,59	4,83	6,03	3,28	5,47	5,27	4,51	1,36	5,25	1,07
	Reformado(a)	5,47	3,75	1,85	5,41	5,70	1,74	4,86	4,92	4,55	1,53	6,25	1,42
	Outro	5,48	3,31	1,77	5,05	5,87	1,52	5,39	5,60	5,26	1,13	6,33	1,42
Estado civil	Solteiro(a)	5,56	3,54	2,75	5,04	5,70	2,56	5,23	5,05	4,49	1,49	5,58	1,21
	Casado(a)/União de facto	5,46	3,55	1,87	5,18	5,78	1,78	4,99	5,00	4,61	1,43	6,30	1,44
	Divorciado(a)	5,28	3,44	2,26	4,76	5,36	2,38	4,70	4,59	4,45	1,86	6,21	1,49
	Viúvo(a)	5,74	4,13	1,79	5,55	6,02	1,84	5,06	5,09	4,99	1,45	6,00	1,27
Rendimento	até 1000€	5,60	3,77	2,10	5,24	5,76	2,12	5,13	4,87	4,75	1,63	6,10	1,15
]1000€ - 2000€]	5,47	3,47	1,87	5,33	5,86	1,85	4,84	5,08	4,56	1,37	6,16	1,51
]2000€ - 3000€]	5,23	3,43	1,73	5,57	5,57	1,74	4,81	5,13	4,46	1,15	6,44	1,44
	mais de 3000€	5,42	3,53	1,32	5,38	5,44	1,42	4,82	4,58	4,75	2,36	6,25	1,25
Escolaridade	menos que o 9º ano	5,68	4,08	1,89	5,13	5,86	1,92	5,14	5,13	4,78	1,60	6,15	1,28
	9º a 11º ano	5,44	3,50	1,57	5,35	5,91	1,58	5,08	5,14	4,98	1,40	6,40	1,52
	12º ano	5,57	3,34	2,16	5,27	5,78	2,14	5,26	5,10	4,58	1,19	6,01	1,31
	Licenciatura	5,40	3,46	2,21	5,33	5,65	2,05	4,70	4,90	4,39	1,43	6,01	1,31
	Pós-Graduação	5,55	3,32	1,68	5,71	5,73	1,64	4,60	5,54	4,93	2,41	6,64	1,28

ANEXO 5 – Médias das Estratégias de Recrutamento e Seleção

	Sim	Não	Missing
Quais são as estratégias de recrutamento e seleção usadas pela organização?			
Utilizar os voluntários já existentes para captar mais gente (boca-a-boca)	58,9%	18,1%	23,0%
Captação via telefone	14,2%	59,5%	26,3%
Anúncios e notícias na imprensa, radio ou TV	13,8%	60,5%	25,7%
Folhetos e cartazes	22,3%	52,0%	25,7%
Participação em congressos dirigidos a voluntários	40,8%	32,6%	26,6%
Captação indireta através de conversas, conferências ou cursos	42,8%	30,2%	27,0%
Captação através de organizações comunitárias	32,6%	37,8%	29,6%
Participação ou colaboração da organização em atos públicos	28,9%	39,5%	31,6%
Através de empresas especializadas	10,9%	56,9%	32,2%
Avaliação das características psicológicas ou de personalidade através de:			
Entrevistas de seleção	63,2%	11,8%	25,0%
Análise curricular	35,2%	32,6%	32,2%
Referências	49,3%	20,1%	30,6%